BESTSELLER INTERNAȚIONAL

Schimbări mici, rezultate remarcabile

Atomic Habits

O cale ușoară și eficientă de a-ți forma obiceiuri bune și a scăpa de cele proaste

James Clear

ATOMIC HABITS
Schimbări mici, rezultate remarcabile

Traducere din engleză de
Otilia Tudor
Editura Lifestyle Publishing
2019

Autor: James Clear

Titlul original: Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones

Copyright © 2018

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © Lifestyle Publishing, 2019 pentru prezenta ediţie

Lifestyle Publishing face parte din Grupul Editorial Trei

O.P. 16, Ghişeul 1, C.P. 0490, Bucureşti

Tel.: +4 021 300 60 90;

Fax: +4 0372 25 20 20

e-mail: comenzi@edituratrei.ro

www.lifestylepublishing.ro

ISBN (print) 978-606-789-174-4

ISBN (PDF) 978-606-789-222-2

EDITORI

Silviu Dragomir

Vasile Dem. Zamfirescu

DIRECTOR EDITORIAL

Magdalena Mărculescu

REDACTARE

Ioana Petridean

DESIGN COPERTĂ

Pete Garceau

DIRECTOR PRODUCŢIE

Cristian Claudiu Coban

DTP

Mihaela Gavriloiu

CORECTURĂ

Cristina Niţă

Oana Apostolescu

Conţinutul acestei lucrări electronice este protejat prin copyright (drepturi de autor), iar cartea este destinată exclusiv utilizării ei în scop privat pe dispozitivul de citire pe care a fost descărcată. Orice altă utilizare, incluzând împrumutul sau schimbul, reproducerea integrală sau parţială, multiplicarea, închirierea, punerea la dispoziţia publică, inclusiv prin internet sau prin reţele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informaţiei, altele decât cele pe care a fost descărcată, revânzarea sub orice formă sau prin orice mijloc, fără consinţământul editorului, sunt interzise. Dreptul de folosinţă al lucrării nu este transferabil.

Drepturile de autor pentru versiunea electronică în formatele existente ale acestei lucrări aparţin persoanei juridice Lifestyle Publishing House SRL.

Deşi autorul a făcut toate eforturile pentru a oferi adrese de internet exacte în momentul publicării, nici editorul, nici autorul nu îşi asumă nicio responsabilitate pentru eventualele erori sau schimbări care pot apărea după publicare. Mai mult, editorul nu are niciun control şi nu îşi asumă niciun fel de responsabilitate în ceea ce priveşte site-ul de internet al autorului sau cele ale unor părţi terţe.

Atomic, -ă, adj.
1. Care ţine de atomi, specific atomilor;
2. (-despre proporţii) – foarte mic, microscopic;
3. sursa unui potenţial uriaş de energie şi putere.

Obicei, -uri, s.n.
1. Rutină individuală câştigată prin repetarea frecventă a aceleiaşi acţiuni; o reacţie reflexă la o situaţie specifică.

INTRODUCERE
Povestea mea

În ultima zi a clasei a zecea, am fost lovit în plină figură cu o bâtă de baseball. Când un coleg de clasă şi-a luat avânt, bâta i-a scăpat din mâini şi a zburat spre mine,

lovindu-mă chiar între ochi. Nu îmi amintesc momentul impactului.

Bâta m-a izbit în faţă cu atâta forţă încât mi-a strivit nasul, modelându-l în formă de „u”. Impactul a provocat izbirea ţesuturilor moi ale creierului de cutia craniană, declanşând o inflamaţie instantanee. Într-o fracţiune de secundă, aveam nasul umflat, fracturi craniene multiple şi orbitele ochilor sfărâmate.

Când mi-am revenit, am observat că oamenii se holbau la mine sau alergau precipitaţi după ajutor. M-am uitat în jos şi mi-am văzut hainele murdare de pete roşii. Unul dintre colegii mei şi-a scos cămaşa şi a întins-o spre mine. Mi-am tamponat cu ea faţa, încercând să opresc şuvoiul de sânge care şiroia din nasul zdrobit. Fiind în stare de şoc, nu conştientizam cât de grav fusesem rănit. Profesorul şi-a trecut braţul pe după umerii mei, ajutându-mă să parcurg lungul drum până la cabinetul medical: adică să traversez terenul, să cobor dealul şi să intru în şcoală. Simţeam mâinile celor care mă sprijineau să rămân în picioare. Am mers încet, fără să ne grăbim. Nimeni nu-şi dădea seama că fiecare minut era vital.

Când am intrat în cabinetul medical, asistenta mi-a pus câteva întrebări: „în ce an suntem?”

„1998” am răspuns. Eram în 2002.

„Cine este preşedintele Statelor Unite?”

„Bill Clintonţ am spus. Răspunsul corect era George W. Bush.

„Cum o cheamă pe mama ta?”

„Ăăă... hmmm...”

M-am poticnit. S-au scurs zece secunde.

„Patti”, am răspuns nonşalant, ignorând faptul că îmi trebuiseră zece secunde să-mi amintesc numele mamei.

Asta e ultima întrebare pe care mi-o mai amintesc. Corpul meu nu a putut gestiona inflamaţia rapidă a

creierului şi mi-am pierdut cunoştinţa înainte de sosirea ambulanţei. Câteva minute mai târziu, am fost luat de la şcoală şi transportat la spital.

La scurt timp după ce am ajuns acolo, corpul meu a intrat în colaps. Funcţii de bază, precum deglutiţia sau respiraţia, au fost grav afectate şi am avut prima criză. Apoi am intrat în stop respirator. Medicii s-au grăbit să mă ventileze, dar, hotărând că spitalul local nu era suficient de dotat pentru gestionarea acestei situaţii, am fost transportat cu elicopterul la un spital mai mare, din Cincinnati.

Am fost transportat din camera de urgenţă la heliportul aflat vizavi de clădirea spitalului. O asistentă împingea targa, care se zguduia pe denivelările trotuarului, în timp ce alta îmi pompa manual oxigen. Mama, care ajunsese la spital câteva clipe mai devreme, a urcat în elicopter alături de mine. Eram inconştient şi în blocaj respirator; mama mi-a strâns mâna într-a ei pe tot parcursul zborului.

Tata s-a dus acasă, unde se aflau fratele şi sora mea, pentru a le spune ce se întâmplase. Se îneca în lacrimi când îi explica surorii mele că ar putea lipsi de la festivitatea ei de absolvire din seara aceea. Lăsându-i pe fraţii mei în grija unor rude, tata a pornit la drum cu maşina spre Cincinnati, pentru a fi alături de mama.

Când am aterizat pe terasa spitalului, circa douăzeci de medici şi asistente m-au preluat de urgenţă, transportându-mă la secţia de traumatisme. În tot acest timp, inflamaţia creierului meu se agravase, provocându-mi numeroase crize posttraumatice. Oasele fracturate trebuiau remontate, numai că starea în care mă aflam nu permitea o intervenţie chirurgicală. După o nouă criză, a treia în ziua respectivă, am fost pus în comă indusă şi intubat.

Părinţii mei nu erau străini de acest spital. Cu zece ani înainte de incident, ajunseseră aici cu sora mea, care la vârsta de trei ani fusese diagnosticată cu leucemie. Eu aveam cinci ani la vremea respectivă, iar fratele meu – şase luni. După doi ani şi jumătate de chimioterapie, puncţii lombare şi biopsii medulare, sora mea a părăsit în sfârşit spitalul fericită, sănătoasă şi fără cancer. Acum, după zece ani de viaţă normală, părinţii mei erau nevoiţi să revină aici pentru mine.

În timp ce eu intram în comă indusă, spitalul a trimis un preot şi un asistent social pentru a le oferi sprijin emoţional părinţilor mei. Era acelaşi preot pe care îl întâlniseră şi în urmă cu zece ani, când li se comunicase faptul că sora mea era bolnavă de cancer.

Pe timpul nopţii am fost ţinut în viaţă de o serie de aparate. Părinţii mei au dormit pe apucate, pe o saltea de spital – aţipeau câte o clipă din pricina oboselii, pentru ca în următoarea să se trezească neliniştiţi. Mama avea să-mi mărturisească mai târziu că a fost una dintre cele mai groaznice nopţi din viaţa ei.

RECUPERAREA

Spre norocul meu, a doua zi dimineaţă puteam respira suficient de bine, aşa încât medicii au decis să mă scoată din coma indusă. Când mi-am recăpătat cunoştinţa, am descoperit că îmi pierdusem simţul olfactiv. Ca să mă testeze, o asistentă mi-a cerut să-mi suflu nasul şi să miros o cutie cu suc de mere. Mirosul mi-a revenit, dar, spre surpriza tuturor, efortul de a-mi sufla nasul a avut drept rezultat ieşirea ochiului stâng din orbită. Rămăsese bulbucat în afară, susţinut în mod precar de pleoapă şi de nervul optic – prin care ochiul este conectat la creier.

Medicul oftalmolog m-a asigurat că ochiul va reveni treptat în poziţia normală, pe măsură ce aerul se va resorbi din orbită, dar era greu de spus în cât timp se va

întâmpla acest lucru. Am fost programat pentru intervenţia chirurgicală săptămâna următoare, termen care îmi dădea răgazul necesar să mă refac. Arătam de parcă tocmai pierdusem un meci de box, dar am fost totuşi externat. M-am întors acasă cu nasul rupt, jumătate din oasele feţei fracturate şi un ochi ieşit din orbită.

Lunile următoare au fost grele. Parcă viaţa întreagă îmi fusese suspendată. Am suferit de diplopie săptămâni la rând. Vedeam cruciş, literalmente. A durat o lună de zile, dar ochiul meu a revenit în cele din urmă în poziţia normală. Din pricina crizelor şi a problemelor de vedere, nu am putut şofa timp de opt luni. La şedinţele de fizioterapie mi-am exersat funcţiile motorii de bază, cum ar fi mersul în linie dreaptă. Eram hotărât să nu mă las doborât de problema asta, dar nu au fost puţine momentele în care m-am simţit deprimat şi copleşit.

Mi-am dat seama cu durere cât de mult aveam de recuperat când am revenit pe terenul de baseball, anul următor. Baseball-ul fusese întotdeauna o parte importantă a vieţii mele. Tata jucase în Liga Mică pentru St. Louis Cardinals, iar eu, de asemenea, visasem să joc la profesionişti. După luni de terapie recuperatorie, dorinţa mea cea mai arzătoare era să mă reîntorc pe teren. Numai că revenirea mea în baseball nu era atât de uşoară. Pe parcursul acelui sezon sportiv, am fost singurul jucător exclus din echipa de titulari a şcolii, alăturându-mă celor din anul al doilea, ca rezervă. Eu jucam de la vârsta de 4 ani şi, pentru cineva care investise atâta timp şi efort, a fi exclus era o umilinţă. Îmi amintesc foarte limpede ziua în care s-a întâmplat asta. Stăteam în maşină şi plângeam, zapând posturile radio, căutând cu disperare o piesă care să-mi ridice moralul.

După un an de incertitudine, am fost admis în echipa de titulari a liceului, dar rareori intram pe teren. În total, am

jucat unsprezece reprize, adică puţin mai mult de un meci întreg.

În ciuda performanţelor sportive precare din timpul liceului, credeam încă în şansa mea de a deveni un mare jucător. Şi mai ştiam că numai de mine depindea să-mi împlinesc visul. Momentul de cotitură a venit la doi ani după accident, când am intrat la Universitatea Denison. Era un nou început şi locul unde aveam să descopăr pentru prima dată uimitoarea forţă a micilor obiceiuri.

CUM MI-AM DAT SEAMA DE IMPORTANŢA MICILOR OBICEIURI

începerea studiilor la Universitatea Denison a fost una dintre cele mai bune decizii din viaţa mea. Mi-am câştigat locul în echipa de baseball, printre ultimii pe listă, fiind boboc, dar eram încântat. În ciuda haosului din anii de liceu, reuşisem să intru în echipa universitară.

Nu aveam să joc prea curând, aşa că mi-am canalizat energia spre a-mi pune ordine în viaţă. În timp ce colegii mei stăteau până târziu, distrându-se cu jocuri video, eu mi-am făcut bunul obicei de a merge devreme la culcare în fiecare seară. În universul anarhic al dormitoarelor studenţeşti, eu îmi impusesem să fiu ordonat. Erau îmbunătăţiri lipsite de importanţă, dar îmi dădeau senzaţia că deţin controlul asupra vieţii mele. Începusem din nou să am încredere în mine. Şi această încredere crescândă s-a extins şi la şcoală, pentru că mi-am perfecţionat şi obiceiurile de studiu, reuşind să iau 10 pe linie în primul an de facultate. Un obicei este o rutină sau un comportament pe care îl reiei în mod regulat, şi, în multe cazuri, automat. Cu fiecare semestru, am adoptat obiceiuri mărunte, dar constante, care în cele din urmă au produs rezultate pe care nu ţi le-ai fi putut imagina la început. De exemplu, pentru prima oară în viaţa mea, mi-am făcut un obicei din a face antrenament de forţă de câteva ori pe săptămână,

iar în anii care au urmat mi-am construit masa musculară, trecând, la înălţimea mea de 1,90 m, de la „categoria pană” adică 77 de kilograme, la 90 de kilograme.

În anul al doilea de facultate, am primit rolul de pitcher[1]. În anul al treilea, am devenit căpitan de echipă, iar spre sfârşitul sezonului sportiv am fost selecţionat în cea mai bună echipă regională. Dar abia în ultimii ani de facultate obiceiurile mele de odihnă, studiu şi antrenament de forţă au început cu adevărat să dea rezultate.

La şase ani după ce fusesem lovit în plină figură cu o bâtă de baseball, transportat la spital şi pus în comă indusă, devenisem cel mai bun sportiv de sex masculin al Universităţii Denison, clasându-mă în topul ESPN Academic All-America Team[2], o distincţie de care se bucură numai 33 de sportivi din toată ţara. Până la momentul absolvirii, intrasem şi în cartea recordurilor universităţii, la opt categorii sportive diferite. Tot atunci am primit şi cea mai înaltă distincţie academică – Medalia Prezidenţială.

Sper să fiu iertat dacă par lăudăros. Ca să fiu sincer, nu a fost nimic legendar sau istoric în cariera mea de sportiv. Nu am ajuns niciodată într-o echipă de profesionişti. Însă, analizând toţi acei ani, cred că am realizat ceva deosebit: mi-am valorificat potenţialul. Şi cred că ideile prezentate în această carte te vor ajuta şi pe tine să faci acelaşi lucru.

Cu toţii ne confruntăm cu dificultăţi pe parcursul vieţii. Din cauza accidentului şi a experienţei trăite mi-am însuşit o lecţie crucială: anumite schimbări care par minuscule şi neînsemnate la început vor duce la rezultate remarcabile

---

[1] Jucător defensiv de baseball, care aruncă mingea spre catcher (prinzător). (N.t.)

[2] Clasament sportiv stabilit de canalul de televiziune Entertainment and Sports Programming NetWork (ESPN), prin care sunt recunoscuţi cei mai buni sportivi din Statele Unite. (N.t.)

dacă nu le abandonezi de-a lungul anilor. Cu toţii vom înregistra eşecuri, dar, pe termen lung, calitatea vieţii noastre depinde de calitatea obiceiurilor pe care le adoptăm. Obiceiul determină rezultatul. Însă cu obiceiuri bune, totul devine posibil.

Poate că există şi oameni care pot avea succese incredibile peste noapte, eu însă nu cunosc niciunul, şi cu siguranţă nu fac parte din această categorie. Pe tot parcursul drumului meu de la coma indusă şi până la primirea distincţiei Academic All-American nu s-a profilat un anume moment decisiv. Au fost multe. A fost o evoluţie treptată, o lungă serie de mici victorii şi progrese minuscule. Singura strategie de evoluţie, singura mea şansă, a fost să pornesc cu paşi mici. Am respectat aceeaşi strategie şi câţiva ani mai târziu, când am pus bazele primei mele iniţiative antreprenoriale, sau când am început să scriu această carte.

CUM ŞI DE CE AM SCRIS ACEASTĂ CARTE

în noiembrie 2012, am început să public articole pe blogul meu jamesclear.com. Ani la rând îmi făcusem notiţe despre experienţele personale, iar acum eram în sfârşit pregătit să le împărtăşesc şi celorlalţi. Am început prin a publica săptămânal, lunea şi joia, câte un articol nou. După câteva luni, acest simplu obicei de a scrie mi-a adus primii 1 000 de abonaţi, iar spre sfârşitul anului 2013, numărul lor trecuse de 30 000. În 2014, lista depăşise 100 000 de abonaţi, devenind blogul cu cea mai rapidă creştere pe internet. Mă simţisem ca un impostor când începusem să scriu, cu doi ani în urmă, dar acum dobândeam reputaţia unui expert în conduită – o etichetă care mă încânta, dar care mă şi stânjenea în acelaşi timp. Niciodată nu mă considerasem un expert în acest domeniu, ci credeam, mai degrabă, că experimentez împreună cu cititorii mei. În 2015 am atins cifra de 200

000 de abonaţi şi tot atunci am semnat un contract cu editura Penguin Random House, pentru cartea pe care o citeşti acum. Oportunităţile în afaceri au crescut direct proporţional cu numărul cititorilor mei. Mi se cerea tot mai des să susţin prelegeri în cadrul unor companii de top, în legătură cu formarea obiceiurilor pozitive, schimbările comportamentale şi perfecţionarea continuă. M-am trezit susţinând discursuri de deschidere la diverse conferinţe din Statele Unite şi Europa. În 2016, articolele mele au început să fie publicate în mod curent în reviste prestigioase precum *Time, Entrepreneur* şi *Forbes.* Incredibil, peste 8 milioane de oameni anual citeau ceea ce scriam eu. Antrenori în ligile sportive NFL, NBA şi MLB[3] au început să-mi citească articolele şi să le împărtăşească echipelor lor. La începutul anului 2017, am lansat Habits Academy, care a devenit prima platformă de training pentru organizaţii şi persoane interesate în formarea unor obiceiuri comportamentale pozitive în viaţa personală sau în cariera profesională. Companii listate în clasamentul Fortune 500 sau societăţi mici în curs de dezvoltare au început să-şi înscrie liderii şi să-şi instruiască personalul. În total, peste 10 000 de lideri, manageri, antrenori şi profesori au absolvit Habits Academy, iar colaborarea cu ei m-a învăţat multe lucruri cu privire la ceea ce este necesar pentru a face ca obiceiurile să funcţioneze în lumea reală. Acum, în 2018, când aduc ultimele retuşuri acestei cărţi, jamesclear.com are milioane de vizitatori lunar şi aproape 500 000 de abonaţi la newsletter-ul săptămânal – cifre care depăşesc atât de mult aşteptările pe care le aveam la început, încât nici nu mai ştiu ce să cred.

CUM TE VA AJUTA ACEASTĂ CARTE?

Antreprenorul şi investitorul Naval Ravikant spunea: „Pentru a scrie o carte bună, trebuie să te contopeşti cu

[3] Ligile naţionale de fotbal, baschet şi baseball din Statele Unite. (N.t.)

ea”. Eu am fost nevoit să trăiesc experienţele despre care am scris în această carte. A trebuit să mă bizui pe micile mele rutine ca să mă recuperez după accident, să îmi recapăt puterile prin sport, să joc la cel mai înalt nivel pe teren, să devin scriitor, să-mi clădesc o afacere de succes sau pur şi simplu să devin un adult responsabil. Aceste mici obiceiuri m-au ajutat să-mi ating potenţialul, şi, dacă ai ales să citeşti această carte, bănuiesc că şi tu îţi doreşti acelaşi lucru.

În paginile care urmează, am să prezint un plan gradual pentru crearea unor obiceiuri pozitive – nu pentru o zi sau o săptămână, ci pentru toată viaţa. Deşi subiectul cărţii mele este validat de ştiinţă, aceasta nu este o lucrare de cercetare academică; este un manual de instrucţiuni. Vei găsi în paginile ei mai ales sfaturi practice şi înţelepte, iar eu voi explica mecanismele prin care îţi poţi crea şi schimba obiceiurile, într-un mod simplu şi uşor de înţeles.

Domeniile la care am recurs – biologie, neurologie, filosofie, psihologie etc – nu există de ieri, de azi. Ceea ce ofer eu este o sinteză a celor mai bune idei pe care nişte minţi strălucite le-au descifrat cu mult timp în urmă, precum şi a descoperirilor ştiinţifice majore. Contribuţia mea, sper, este identificarea elementelor semnificative şi asocierea lor într-un mod uşor de aplicat. Orice idee înţeleaptă care se regăseşte în aceste pagini trebuie atribuită multitudinii de experţi care m-au precedat. Orice nesăbuinţă mi-o asum ca fiind propria mea greşeală.

Stâlpul de rezistenţă al acestei cărţi este modelul de rutină în patru etape – indiciu, dorinţă, reacţie şi recompensă – şi cele patru legi ale schimbării comportamentale care rezultă din aceste patru etape. Cititorii cu pregătire în psihologie ar putea recunoaşte o parte din termenii referitori la condiţionarea operantă, promovaţi de B. F. Skinner în 1930 sub forma: „stimul,

reacţie, recompensă”, şi popularizaţi recent sub denumirile de „indiciu, rutină, recompensă” în cartea *Puterea obişnuinţei* de Charles Duhigg[4].

Cercetătorii în psihologie comportamentală precum Skinner şi-au dat seama că dacă oferi o recompensă (sau aplici o pedeapsă) corectă, poţi determina oamenii să se comporte într-un anume fel. Dar dacă modelul lui Skinner explica foarte bine cum ne influenţează stimulii externi obiceiurile, nu explica la fel de bine modalitatea în care gândurile, sentimentele şi convingerile ne influenţează comportamentul. Trăirile interioare – stările de spirit şi emoţiile – contează. În ultimele decenii, oamenii de ştiinţă au cercetat conexiunea dintre gânduri, sentimente şi comportament. Aceste studii vor fi prezentate în paginile care urmează.

Per total, ceea ce ofer eu este un model integrat al ştiinţelor cognitive şi comportamentale. Cred că este printre primele modele de comportament uman care prezintă corect atât influenţele stimulilor exteriori, cât şi pe cele ale trăirilor interioare asupra obiceiurilor noastre. Dacă noţiunile vă sunt familiare, sunt convins că detaliile şi modalităţile de aplicare a celor Patru Legi ale Schimbării Comportamentale vă vor oferi o perspectivă nouă de analiză a obiceiurilor.

Comportamentul uman se schimbă permanent, cu fiecare nouă situaţie, moment, secundă. Dar această carte prezintă ceea ce nu se schimbă, elementele fundamentale ale comportamentului uman. Principiile durabile pe care ne putem baza an de an. Principii pe care îţi poţi clădi viaţa, o afacere, o familie.

Nu există o regulă unică în a adopta obiceiuri pozitive, însă în această carte prezint cea mai bună metodă pe care

[4] Editura Publica, Bucureşti, 2016. Titlul original: The Power ofHabbit. (n. red.)

o cunosc eu – o abordare care se va dovedi eficientă indiferent de unde începi sau ce încerci să schimbi. Strategiile pe care le prezint se adresează tuturor celor care vor să-şi stabilească un sistem gradual de perfecţionare, fie că este vorba de sănătate, statut financiar, productivitate, relaţii interumane, sau toate la un loc. Câtă vreme este vorba de comportament uman, această carte poate fi ghidul tău.

ELEMENTE FUNDAMENTALE

De ce micile schimbări creează mari diferente

3

CAPITOLUL 1

Surprinzătoarea forţă a micilor obiceiuri într-o zi, prin 2003, soarta British Cycling[5] s-a schimbat. Organizaţia, care este corpul de conducere al cicliştilor profesionişti din Marea Britanie, l-a numit pe Dave Brailsford în postul de director sportiv. La momentul respectiv, cicliştii de performanţă din Marea Britanie înduraseră aproape un secol de mediocritate. Din 1908, ei câştigaseră o singură medalie de aur la Jocurile Olimpice, iar în Turul Franţei, cea mai importantă competiţie de ciclism, înregistraseră rezultate şi mai slabe, în 110 ani, niciun ciclist britanic nu a câştigat acest trofeu.

De fapt, performanţele cicliştilor din Marea Britanie fuseseră atât de lipsite de strălucire, încât unul dintre cei mai bine cotaţi producători de biciclete din Europa a refuzat să vândă echipei produsele sale, din teama că acest lucru îi va influenţa negativ vânzările, dacă alţi ciclişti de performanţă ar fi văzut că britanicii îi folosesc echipamentele.

Brailsford fusese cooptat pentru a impune ciclismului englez o nouă traiectorie. Amănuntul care l-a diferenţiat

[5] Federaţia Britanică de Ciclism. (N.t.)

de alţi antrenori a fost angajamentul său total faţă de o strategie pe care o numise „agregarea victoriilor marginale” – o filosofie de perfecţionare pas cu pas, în scopul realizării unui obiectiv. Brailsford spunea: „întregul principiu are la bază ideea că, analizând de sine stătător elementele care sunt implicate în practicarea ciclismului şi îmbunătăţindu-le pe fiecare la un procent de 1%, vei obţine o evoluţie semnificativă atunci când le cumulezi11.

Brailsford şi antrenorii săi au început prin a face mici ajustări specifice unei echipe de ciclişti de performanţă. S-a reproiectat şaua bicicletelor, pentru a le face mai ergonomice, iar cauciucurile au fost tratate cu alcool, pentru o aderenţă mai bună. Le-au cerut cicliştilor să poarte pantaloni-colant cu încălzire electrică, pentru a menţine musculatura la o temperatură adecvată în timpul cursei, şi senzori de biofeedback, pentru a monitoriza reacţia sportivilor la anumite tipuri de antrenament. Au fost testate în tunel de vânt diverse materiale textile, iar echipamentul de exterior al cicliştilor a fost schimbat cu unul specific curselor de interior, care s-a dovedit mai uşor şi mai aerodinamic.

Dar lucrurile nu s-au oprit aici. Brailsford şi echipa sa au continuat să aplice aceste mici îmbunătăţiri de 1% şi în zone neglijate sau neaşteptate. Au testat diferite tipuri de gel de masaj, pentru a-l identifica pe cel mai eficient în recuperarea musculară. Au angajat şi un medic chirurg, pentru a-i învăţa pe ciclişti modalitatea corectă de igienă a mâinilor, reducând astfel riscurile contractării unor boli respiratorii. Au ales perne şi saltele adecvate, pentru îmbunătăţirea calităţii somnului. Mai mult, au vopsit interiorul autocarului echipei în alb, lucru care a permis identificarea mai eficientă a prafului, care în mod normal ar putea trece neobservat şi ar putea influenţa negativ reglajul fin şi, implicit, performanţa bicicletelor. Atunci

când acestea, pe lângă alte câteva sute de modificări, s-au acumulat, rezultatele au apărut inimaginabil de repede. La doar cinci ani de la preluarea echipei de către Brailsford, echipa britanică de ciclism a dominat competiţiile Jocurilor Olimpice de la Beijing din anul 2008, unde a câştigat în mod remarcabil 60% dintre medaliile de aur. Patru ani mai târziu, când Jocurile Olimpice s-au desfăşurat la Londra, britanicii au ridicat ştacheta, depăşind 9 recorduri olimpice şi 7 recorduri mondiale.

În acelaşi an, Bradley Wiggins a devenit primul ciclist britanic care a câştigat Turul Franţei, iar în anul următor a câştigat cursa coechipierul său, Chris Froome, repetând această performanţă şi în 2015, 2016 şi 2017, ei aducând echipei britanice de ciclism 5 victorii la Turul Franţei, în 6 ani consecutivi.

În decursul deceniului 2007-2017, cicliştii britanici au câştigat 178 de campionate mondiale şi 66 de medalii de aur la competiţiile olimpice şi paralimpice, înregistrând, de asemenea, 5 victorii ale Turului Franţei, fiind considerat cel mai bun parcurs din istoria ciclismului[6].

Cum a fost posibil? Cum a reuşit o echipă de ciclişti iniţial mediocri să câştige campionate mondiale, făcând doar schimbări foarte mici, care, la prima vedere, ar putea crea în cel mai bun caz nişte diferenţe modeste? De ce micile îmbunătăţiri produc rezultate atât de remarcabile, şi cum am putea aplica această abordare şi în alte aspecte ale vieţii?

DE CE MICILE OBICEIURI PRODUC MARILE DIFERENTE

[6] În momentul în care această carte era pregătită pentru tipar, au apărut noi informaţii legate de echipa de ciclism a Marii Britanii, asupra cărora mi-am exprimat opiniile pe atomichabits.com/cycling. (N.a.)

Este atât de uşor să supraestimăm importanţa unui moment definitoriu şi să subestimăm valoarea micilor progrese zilnice. De prea multe ori ne fixăm pe convingerea că marile succese necesită eforturi dramatice. Indiferent că este vorba de pierdere în greutate, înfiinţarea unei companii, scrierea unei cărţi, câştigarea unei competiţii, sau realizarea unui ţel oarecare, ne forţăm propriile limite pentru a obţine rezultate zguduitoare, care să atragă atenţia tuturor.

Pe de altă parte, strategia de îmbunătăţire cu 1% nu este una remarcabilă – uneori nici măcar nu o *sesizăm,* dar poate fi mult mai semnificativă, pe termen lung în special. Diferenţa pe care o creează în timp micile progrese este însă surprinzătoare. Iată cum funcţionează din punct de vedere matematic: dacă îţi poţi spori performanţa cu 1% pe zi timp de 12 luni, vei fi de 3,7 ori mai bun la sfârşitul acestei perioade. Şi invers, dacă îţi diminuezi performanţa cu 1% în fiecare zi a anului, după 12 luni vei avea un declin aproape total. Victoriile sau eşecurile minuscule se acumulează, producând efecte majore.

PROGRES ZILNIC DE 1%

1% – procent de declin pe zi timp de un an 0.99365 = 00.03

1% – procent de creştere pe zi timp de un an 1.01365 = 37.78

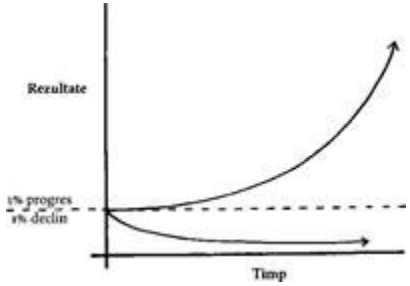


Figura 1. Efectele micilor obiceiuri se acumulează în timp. De exemplu, dacă îţi poţi spori performanţa cu 1% în fiecare zi, obţii rezultate de aproximativ 37 de ori mai mari după un an.

Rutina este dobânda compusă a autoperfecţionării. Tot aşa cum banii se înmulţesc prin adăugarea dobânzii, şi efectele obiceiurilor tale se vor amplifica dacă le transformi în rutină. Aparent creează o prea mică diferenţă într-o singură zi, dar impactul lor pe parcursul lunilor sau anilor poate fi enorm. Valoarea obiceiurilor pozitive şi costul celor negative devin sesizabile numai atunci când priveşti retrospectiv pe o perioadă de doi, cinci sau chiar zece ani.

Este un concept greu de evaluat în viaţa de zi cu zi. Deseori ignorăm micile schimbări, pentru că nu par să conteze pe moment. Dacă pui acum deoparte o sumă mică de bani, evident că nu devii milionar. Dacă mergi la sală trei zile la rând, tot nu vei fi în formă. Dacă studiezi o oră în seara aceasta limba chineză, nu poţi spune că ai învăţat-o.

Facem mici schimbări, dar, pentru că rezultatele nu sunt spectaculoase, devenim delăsători, reluându-ne vechile obiceiuri.

Din nefericire, ritmul lent al transformării se adaugă şi el factorilor care favorizează delăsarea. Dacă te hrăneşti nesănătos azi, nu te îngraşi prea mult. Dacă lucrezi până târziu într-o zi şi îţi neglijezi familia, vei fi iertat. Când amâni un proiect pentru ziua de mâine, de regulă dispui de timp să-l finalizezi. O decizie singulară este trecută uşor cu vederea.

Dar atunci când avem zi de zi abateri de 1%, persistând în a lua decizii proaste, dublând greşeli neînsemnate şi găsindu-ne mereu justificări, micile noastre alegeri se adună, producând rezultate toxice. Este o acumulare de

paşi greşiţi, câte un declin de 1% ici-colo, care în final duce la probleme.

Impactul pe care îl creează o schimbare a obiceiurilor este similar efectului devierii direcţiei unui avion cu câteva grade. Imaginează-ţi că zbori de la Los Angeles la New York. Dacă pilotul care pleacă de la aeroportul din Los Angeles modifică direcţia cu 3,5 grade sud, vei ajunge în Washington, nicidecum la New York. O astfel de modificare a direcţiei este insesizabilă la decolare, botul aeronavei se deplasează doar câţiva centimetri, dar dacă trebuie să străbaţi de-a lungul Statele Unite, vei ateriza la câteva sute de kilometri depărtare faţă de punctul de destinaţie[7].

În mod similar, o mică schimbare a rutinei tale zilnice îţi poate influenţa destinul. O deviere de 1% în bine sau în rău poate fi nesemnificativă pe moment, dar în timp poate determina diferenţa între ceea ce eşti şi ce ai fi putut deveni. Succesul este produsul rutinei zilnice – nu al schimbărilor făcute o singură dată în viaţă.

Acestea fiind spuse, nu contează dacă acum eşti, sau nu, un om de succes. Ceea ce contează este dacă obiceiurile tale actuale te ghidează în această direcţie. Traiectoria pe care te afli acum ar trebui să te preocupe mai mult decât rezultatele de moment. Dacă eşti milionar, dar cheltuieşti într-o lună mai mult decât câştigi, atunci te afli pe o traiectorie greşită. Dacă nu îţi reconsideri obiceiul de a cheltui, lucrurile nu vor avea un final fericit. Şi reciproca este adevărată: dacă ai o situaţie financiară precară, dar economiseşti o mică sumă de bani în fiecare lună, te-ai

[7] Am fost tocilar şi mi-am făcut calculele. Washingtonul se află la 365 km depărtare de New York. Presupunând că pilotezi un Boeing 747 sau Airbus A380, schimbarea direcţiei cu 3,5 grade la plecarea din Los Angeles va avea ca efect deplasarea botului aeronavei cu circa 225 cm. O foarte mică schimbare de direcţie poate conduce la o modificare majoră a destinaţiei. (N.a.)

poziţionat pe traiectoria libertăţii financiare, chiar dacă o vei atinge mai greu decât ţi-ai dori.

Rezultatul este măsura gradată a obiceiurilor tale. Câştigurile nete îţi oglindesc obiceiurile financiare, greutatea corporală – pe cele alimentare, cunoştinţele acumulate reflectă şi ele rutina studiului, dezordinea reflectă ritmul în care faci curăţenie, şi aşa mai departe, fiindcă în cele din urmă obţii ceea ce multiplici.

Dacă vrei să faci o predicţie a propriului viitor, nu trebuie decât să urmăreşti curba micilor victorii sau eşecuri şi să analizezi modul în care s-au acumulat de-a lungul timpului rezultatele alegerilor tale zilnice. Cheltuieşti în fiecare lună mai puţin decât câştigi? Reuşeşti să mergi săptămânal la sala de fitness? Citeşti cărţi şi înveţi câte ceva nou în fiecare zi? Aceste mici bătălii îţi vor defini viitorul.

Timpul lărgeşte linia care delimitează succesul de eşec. El va multiplica efectele oricărui obicei pe care îl întreţii. Obiceiurile pozitive transformă timpul într-un aliat. Cele rele îl transformă în inamic.

Obiceiurile sunt săbii cu două tăişuri. Cele rele te pot tăia în aceeaşi măsură în care cele bune te ajută să progresezi, de aceea înţelegerea detaliilor este crucială. Trebuie să înţelegi cum funcţionează obiceiurile şi cum să le remodelezi, ca să eviţi jumătatea tăioasă a săbiei.

OBICEIURILE SE DEZVOLTĂ ÎN AVANTAJUL SAU ÎMPOTRIVA TA

Pozitiv	**Negativ**
Productivitate. Realizarea unei sarcini în plus reprezintă un lucru minor în economia unei zile, dar contează foarte mult în carieră.	**Stres.** Frustrarea produsă de un blocaj de trafic. Apăsarea pe care o produc responsabilităţile de părinte, îngrijorarea legată de situaţia financiară. Tensiunea arterială uşor crescută. Aceşti factori de stres obişnuiţi sunt
Rezultatul automatizării unor sarcini vechi sau dobândirea unor	

abilităţi noi sunt încă şi mai controlabili, în sine. Dar, dacă
însemnate. Cu cât creşte persistă ani de zile, provoacă
numărul sarcinilor realizate serioase probleme de
în mod automat, cu atât sănătate.
creierul tău va fi mai liber să
încerce unele noi.

Cunoaştere. Învăţarea unei noţiuni noi nu te va transforma într-un geniu. Dar angajamentul pe termen lung în privinţa studiului poate avea un caracter transformator. Mai mult, 0 carte pe care 0 citeşti nu doar te învaţă ceva nou, ci te face să-ţi reconsideri vechile convingeri. Warren Buffett spune: „Aşa se formează bagajul de cunoştinţe. Se adună, ca 0 dobândă compusa‘.

Relaţii. Oamenii se vor purta cu tine aşa cum te comporţi tu faţă de ei. Cu cât îi ajuţi mai mult pe cei din jur, cu atât oamenii vor fi mai dispuşi să te ajute la rândul lor. Un strop de amabilitate în plus în fiecare interacţiune umană îţi va consolida şi extinde de-a lungul timpului relaţiile interumane.

Gânduri negative. Cu cât te consideri mai lipsit de valoare, prost sau urât, cu atât te vei condiţiona să vezi şi viaţa în aceleaşi nuanţe. Eşti prins într-un cerc vicios. Teoria este valabilă şi pentru modul în care îi percepi pe ceilalţi. Dacă ţi-ai format obişnuinţa de a-i considera agresivi, necinstiţi sau egoişti, vei vedea astfel de oameni pretutindeni.

Factori de agresiune. Tulburările sociale, protestele şi revoltele în masă sunt rareori provocate de un eveniment singular. De cele mai multe ori, se adaugă treptat unei serii întregi de microagresiuni şi agravări zilnice, până când un eveniment umple paharul, răspândind furia ca un incendiu.

CE DEFINEŞTE PROGRESUL, DE FAPT?

Imaginează-ţi un cub de gheaţă pe o masă, în faţa ta. Încăperea în care te afli este rece şi scoţi aburi atunci când respiri. Sunt -4 grade Celsius. Încet-încet, temperatura din încăpere creşte.

Minus trei.

Minus două.

Minus un grad.

Nimic nu se întâmplă încă.

Apoi sunt zero grade. Gheaţa începe să se topească. Un singur grad, care nu face o diferenţă prea mare în privinţa temperaturii din încăpere, a determinat o schimbare uriaşă.

Momentele de cotitură sunt, de multe ori, rezultatul acumulării unor acţiuni anterioare, care au construit potenţialul necesar declanşării unei schimbări dramatice. Acest tipar se dezvăluie pretutindeni. Evoluţia cancerului este în proporţie de 80% nedetectabilă, după care pune stăpânire pe corp în doar câteva luni. Bambusul abia dacă este vizibil în primii cinci ani de viaţă, timp în care îşi răspândeşte rădăcinile în subteran, după care explodează la o înălţime de 30 de metri în doar 6 luni.

Tot astfel, nişte obiceiuri care nu par să conteze prea mult vor atinge în cele din urmă un nivel critic, dezvoltând un nivel de performanţă cu totul diferit. În stadiile incipiente sau medii ale oricărei acţiuni, atingem deseori o Vale a Dezamăgirii. Te aştepţi ca progresul să fie unul liniar, şi este frustrant cât de neînsemnate sunt schimbările în primele zile, săptămâni sau chiar luni. Pare că totul e în van, lucru specific oricărui proces de capitalizare. Cele mai dramatice rezultate vin cu întârziere.

Acesta este unul dintre motivele majore pentru care este atât de greu să-ţi construieşti o rutină durabilă. Oamenii

fac mici schimbări, nu sesizează rezultate remarcabile şi decid să renunţe. Se gândesc: „Am alergat în fiecare zi timp de o lună, de ce corpul meu nu a suferit schimbări vizibile? „ în momentul în care acest tip de gândire a pus stăpânire pe tine, devii delăsător în privinţa obiceiurilor bune. Dar ca să obţii rezultate semnificative, trebuie să perseverezi pentru a depăşi faza de platou – pe care eu o numesc *Platoul Potenţialului Latent.*

Dacă ţi se pare greu să construieşti o rutină sănătoasă ori să te dezveţi de nişte obiceiuri negative, nu înseamnă că ţi-ai pierdut capacitatea de a evolua. De multe ori, acest lucru se întâmplă din pricina faptului că nu ai depăşit încă Faza de Platou a Potenţialului Latent. A te plânge că nu ai atins succesul, deşi ai făcut eforturi, e ca şi cum te-ai plânge de faptul că acel cub de gheaţă nu s-a topit încă la temperaturi mai mici de zero grade. Eforturile tale nu sunt irosite, ci sunt în curs de acumulare. Rezultatele notabile apar la zero grade.

Momentul depăşirii Fazei de Platou a Potenţialului Latent este perceput de oameni ca un succes instantaneu. Din afară se văd doar schimbările dramatice, mai rar etapele care au precedat succesul. Însă tu ştii că munca pe care ai început-o cu mult timp în urmă – şi care părea că nu te ajută să avansezi deloc – a făcut posibil saltul de azi.

Este echivalentul uman al tensiunii tectonice. Două plăci tectonice se împing una pe cealaltă timp de milioane de ani, acumulând treptat tensiune. Apoi, într-o zi se mai ciocnesc o dată, aşa cum au făcut-o milenii la rând, numai că de data asta tensiunea a atins un prag critic. Izbucneşte cutremurul. Schimbarea se construieşte în ani de zile, prinzând brusc formă la un moment dat.

Măiestria cere răbdare. În vestiarele celei mai bune echipe din istoria baschetului american, San Antonio Spurs, este înrămat un citat al reformatorului social Jacob

Riis: „Când totul îmi pare zadarnic, privesc cum meşterii pietrari izbesc roca, uneori şi de sute de ori, fără ca în ea să apară o singură crăpătură. Apoi, la a o sută una lovitură, piatra crapă în două, iar eu ştiu că nu acea lovitură a spart-o, ci toate cele de dinaintea ei”.

PLATOUL POTENŢIALULUI LATENT

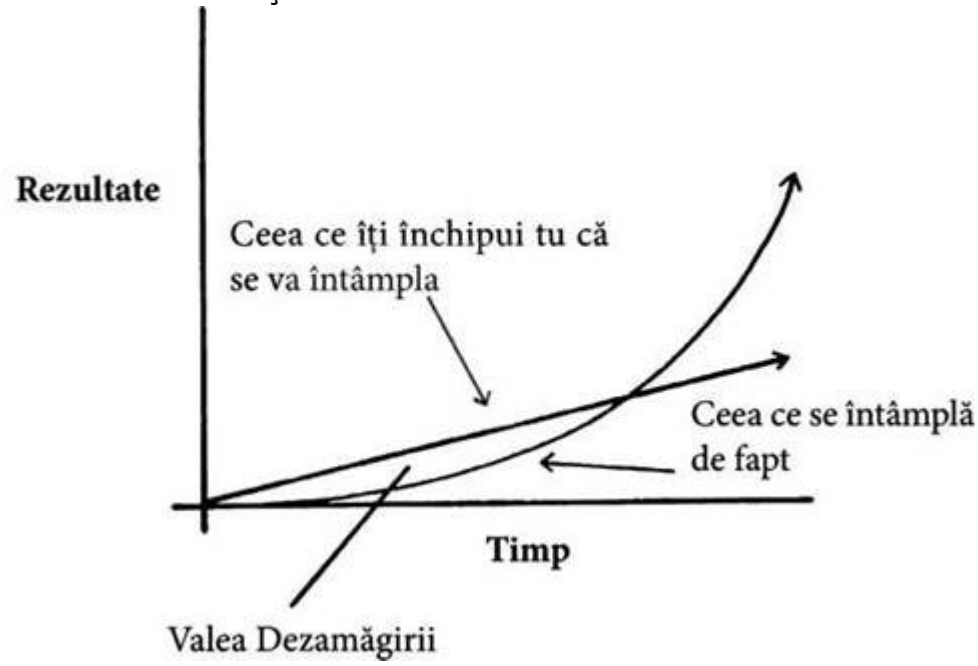


Figura 2. De multe ori, ne aşteptăm ca progresul să aibă un parcurs liniar. Sperăm, cel puţin, să vină repede. În realitate, rezultatele eforturilor noastre vin de regulă mai târziu. Abia după luni sau ani vom înţelege adevărata valoare a acţiunilor precedente. Poate apărea o „vale a dezamăgirii”, când oamenii se simt descurajaţi după ce au făcut eforturi considerabile săptămâni sau luni la rând fără să sesizeze vreun rezultat. Dar aceste eforturi nu sunt irosite. Ci sunt pur şi simplu depozitate. Abia mai târziu ni se va dezvălui adevărata valoare a eforturilor anterioare.

Marile realizări pornesc cu paşi mărunţi. Sămânţa oricărui obicei este o decizie neînsemnată, singulară. Cu fiecare repetiţie a acesteia, însă, obiceiul încolţeşte şi creşte viguros. Rădăcinile se răspândesc şi ramurile se dezvoltă. Dezvăţarea de un obicei prost este ca tăierea unui stejar puternic care creşte în interiorul nostru. Iar însuşirea unui obicei pozitiv este echivalentul cultivării unei flori delicate, de care trebuie să ai grijă câte un pic în fiecare zi.

Dar ce anume ne ajută să nu abandonăm obiceiurile pozitive când atingem faza de Platou a Potenţialului Latent? Ce anume îi determină pe unii oameni să alunece din nou în obiceiuri nesănătoase, iar pe alţii să se bucure de efectele acumulate ale celor bune?

CONCENTREAZĂ-TE ASUPRA SISTEMELOR DE ACŢIUNE, NU ASUPRA OBIECTIVELOR

înţelepciunea tradiţională ne învaţă că strategia cea mai bună de a ne realiza în viaţă, de a ne construi o afacere de succes, de a ne relaxa mai mult şi de a reduce stresul, sau de a petrece mai mult timp cu prietenii şi familia implică stabilirea unor obiective specifice, rezonabile.

Aşa am procedat şi eu, mulţi ani la rând. Aveam câte un ţel de atins, îmi stabileam câte un obiectiv, fie el îmbunătăţirea notelor la şcoală, numărul greutăţilor pe care doream să le ridic la sală, profitul pe care doream să-l obţin. Am reuşit să îndeplinesc câteva dintre aceste obiective, iar în altele am eşuat. În cele din urmă, am început să înţeleg că rezultatele mele nu aveau prea mare legătură cu stabilirea obiectivelor, ci aproape în totalitate cu sistemul de reguli pe care îl urmam.

Care este diferenţa între sistem şi obiectiv? Am învăţat să fac distincţia între ele de la Scott Adams, graficianul cărţilor de benzi desenate de la *Dilbert.* Obiectivele se definesc prin intermediul rezultatelor pe care vrei să le

atingi. Sistemul este procesul care te conduce la obţinerea lor.

■ Dacă eşti antrenor, ţelul tău ar putea fi câştigarea campionatului. Sistemul este modul în care îţi selecţionezi jucătorii, îţi gestionezi antrenorii secunzi şi în care conduci sesiunile de antrenament.

■ Dacă eşti antreprenor, ţelul tău ar putea fi să construieşti o companie cu o cifră de afaceri de un milion de dolari. Sistemul tău constă în alegerea produsului, angajarea personalului şi campaniile de marketing.

Dacă eşti instrumentist, ţelul tău ar putea fi interpretarea unei piese noi. Sistemul include sesiunile de repetiţii, modul de abordare a pasajelor dificile şi modul în care primeşti feedback-ul profesorului tău.

Acum vine o întrebare interesantă: dacă ignori complet obiectivele şi te concentrezi doar asupra sistemului, vei putea avea succes? De exemplu, dacă ai fi antrenor de baschet şi ţi-ai ignora obiectivul de a câştiga campionatul, concentrându-te doar asupra a ceea ce face şi a modului cum se antrenează echipa zi de zi, ai obţine totuşi rezultate?

Eu cred că da.

Obiectivul în orice sport este să ai cel mai bun scor, dar ar fi ridicol să joci uitându-te permanent la tabela de scor. Singura modalitate de a câştiga este să faci progrese în fiecare zi. Astfel, după cum spunea triplul campion al Cupei Super Bowl, Bill Walsh – „scorul se va descurca şi singur”. Acelaşi lucru este valabil şi în alte aspecte ale vieţii. Dacă vrei să obţii rezultate bune, nu te concentra asupra stabilirii obiectivelor. Ci asupra sistemului în baza căruia acţionezi.

Ce înseamnă asta? Sunt obiectivele cu totul inutile? Sigur că nu. Obiectivele sunt necesare în stabilirea direcţiei, dar sistemul este cel care ne face posibilă

evoluţia. Apar o mulţime de probleme când te gândeşti prea mult la obiective şi aproape deloc la proiectarea sistemelor de acţiune.

Problema nr. 1: într-o competiţie, atât învingătorii, cât şi perdanţii au acelaşi obiectiv.

Stabilirea obiectivelor se bazează pe o gravă prejudecată a supravieţuirii. Ne concentrăm asupra celor care au reuşit – supravieţuitorii – şi presupunem în mod eronat că obiectivele pe care şi le-au stabilit sunt cele care i-au condus la victorie, ignorând faptul că există şi persoane care au avut aceleaşi obiective, dar au eşuat.

Toţi sportivii care participă la olimpiadă vor să obţină medalia de aur. Toţi candidaţii vor să obţină postul pentru care se prezintă la interviu. Dar dacă atât învingătorii, cât şi perdanţii îşi doresc acelaşi lucru, atunci ceea ce îi diferenţiază pe victorioşi de perdanţi nu poate fi obiectivul. Nu *obiectivul* de a câştiga Turul Franţei i-a propulsat pe cicliştii britanici în vârful clasamentului. Probabil că voiseră să câştige trofeul şi în anul precedent, ca orice echipă profesionistă. Ţelul a existat dintotdeauna. Dar numai când au implementat *sistemul* micilor progrese continue s-a creat posibilitatea apariţiei altui rezultat.

Problema nr. 2: Atingerea unui ţel este doar o schimbare temporară.

Imaginează-ţi că ai o cameră dezordonată şi îţi stabileşti obiectivul de a face curăţenie. Dacă te mobilizezi să faci ordine, vei obţine o încăpere ordonată – pe moment. Dacă vei persista în neglijenţa care a contribuit la crearea dezordinii, în curând vei fi martorul unui nou talmeş-balmeş, sperând că vei avea şi data viitoare un izvor de motivaţie. Vei ajunge iar şi iar la acelaşi rezultat, pentru că nu ai operat o schimbare de sistem. Ai tratat simptomul, dar ai ignorat cauza.

Atingerea unui obiectiv îţi schimbă viaţa *doar pentru moment.* Acesta este paradoxul progresului. Credem că trebuie să schimbăm rezultatele, dar nu ele sunt problema. Ceea ce trebuie într-adevăr să schimbăm sunt sistemele care determină apariţia acestor rezultate. Când rezolvi problemele la nivel de rezultate, le rezolvi doar temporar. Pentru o evoluţie pe termen lung, trebuie să rezolvi problemele la nivel de sistem. Remediază sistemul, iar rezultatele se vor îmbunătăţi de la sine.

Problema nr. 3: Obiectivele îţi restricţionează fericirea.

Presupoziţia implicită din spatele oricărui obiectiv este următoarea: „Atunci când îmi voi atinge obiectivul, am să fiu fericit”. Problema cu această mentalitate focalizată pe rezultat este că vei amâna mereu fericirea pentru următoarea etapă. Am căzut în această capcană de atât de multe ori, că nici nu le mai ştiu numărul. Ani la rând, fericirea era ceva de care mă puteam bucura numai în viitor. Mi-am promis că dacă voi acumula alte 9 kg de masă musculară, sau dacă afacerea mea va fi menţionată în revista *New York Times,* atunci am să mă relaxez, în sfârşit.

Mai mult decât atât, obiectivele creează un conflict antagonist: fie îţi atingi ţelul şi eşti învingător, fie nu reuşeşti şi eşti un perdant. Te limitezi mental la o versiune îngustă a fericirii. Este total eronat. E puţin probabil că drumul actual al vieţii tale te va purta pe traiectoria exactă pe care ţi-ai proiectat-o. Nu are sens să-ţi restrângi satisfacţia la un singur scenariu, când există atât de multe căi care te pot purta spre succes.

O mentalitate focalizată pe sisteme de acţiune reprezintă antidotul. Când te îndrăgosteşti de procesul evolutiv, şi nu de rezultat, nu mai trebuie să-ţi amâni

fericirea. Poţi fi fericit pe tot parcursul procesului. Iar un sistem poate atinge succesul în multe moduri, nu doar acela pe care ţi l-ai imaginat iniţial.

Problema nr. 4: Obiectivele se află în conflict cu progresul pe termen lung.

În cele din urmă, concentrarea asupra obiectivelor poate crea un efect de reacţie inversă. Mulţi atleţi se antrenează intensiv luni de zile, iar după ce trec linia de sosire, întrerup antrenamentul. Nu mai există nicio cursă care să-i motiveze. Când tot efortul tău se concentrează asupra unui ţel particular, ce te mai determină să evoluezi? Din această cauză, mulţi oameni revin la vechile obiceiuri după ce îşi ating obiectivul.

Scopul stabilirii obiectivelor este să câştigi competiţia. Scopul stabilirii unui sistem de acţiune este să nu abandonezi jocul. O mentalitate eficientă pe termen lung este să nu te concentrezi asupra obiectivului. Nu trebuie să te ancorezi de un singur ţel. Este vorba de o perfecţionare neîntreruptă şi de un progres continuu. În cele din urmă, angajamentul faţă *de procesul* de îmbunătăţire îţi va determina *progresul.*

UN SISTEM DE OBICEIURI ATOMICE

Dacă îţi e greu să renunţi la obiceiurile tale, problema nu eşti tu, ci sistemul tău. Obiceiurile negative revin mereu nu pentru că nu vrei să te schimbi, ci pentru că ai un sistem greşit de transformare.

Nu te ridici la nivelul obiectivelor tale deoarece eşti deficitar la nivelul sistemelor tale. Esenţa acestei cărţi este adoptarea mai degrabă a unui sistem holistic, decât a unui obiectiv unic. Acesta este, de altfel, şi sensul profund al cuvântului „atomic”. Probabil ai înţeles deja că un obicei atomic se referă la o schimbare măruntă, un câştig marginal, o îmbunătăţire de 1%. Dar obiceiurile atomice nu sunt doar nişte obiceiuri vechi, neînsemnate. Ele sunt

mici obiceiuri care construiesc în timp un sistem de proporţii. Asemenea modului în care atomii formează moleculele, micile obiceiuri sunt cărămizile care construiesc rezultate remarcabile.

Obiceiurile sunt atomii vieţii noastre. Ele sunt unităţile fundamentale care contribuie la progresul holistic. La prima vedere, aceste mici progrese par nesemnificative, dar, în timp, ele se sprijină unele pe altele şi alimentează marile câştiguri, multiplicându-se într-o măsură care depăşeşte costurile investiţiei iniţiale. Sunt mici, dar puternice. Acesta este înţelesul expresiei „obicei atomic” – o practică regulată sau o rutină care, pe lângă faptul că este uşor de efectuat, e şi sursa unei forţe incredibile; o componentă a sistemului de creştere compusă.

SUMAR DE CAPITOL

■ Obiceiurile sunt dobânda compusă a autoperfecţionării. Obţinerea unui progres zilnic de 1% se acumulează pe termen lung în ceva semnificativ.

■ Obiceiurile sunt săbii cu dublu tăiş. Pot lucra în favoarea sau împotriva ta, motiv pentru care înţelegerea detaliilor este esenţială.

■ Micile schimbări nu produc aparent nicio diferenţă, până în momentul atingerii pragului critic. Rezultatele majore ale acestui proces compus sunt îndepărtate. Trebuie să fii răbdător.

■ Un obicei minuscul este o componentă a unui sistem de proporţii.

■ Aşa cum atomii compun moleculele, obiceiurile minuscule sunt cărămizile unor rezultate majore.

■ Dacă vrei să obţii rezultate mai bune, nu te concentra asupra obiectivelor. Concentrează-te asupra sistemului de acţiune.

■ Nu te vei ridica la nivelul obiectivelor, ci te vei situa la nivelul sistemului tău de acţiune.

CAPITOLUL 2

Obiceiurile îţi conturează identitatea (şi viceversa)

De ce este atât de uşor să persişti în obiceiuri negative şi atât de greu să adopţi unele pozitive? Puţine lucruri pot avea un impact atât de mare asupra vieţii tale ca îmbunătăţirea obiceiurilor tale zilnice. Şi totuşi, există multe şanse ca anul viitor să faci acelaşi lucru, fără vreo îmbunătăţire.

Deseori e greu să respecţi o rutină pozitivă mai mult de câteva zile, chiar într-un efort sincer şi cu explozii ocazionale de motivaţie. Obiceiuri ca exerciţiile fizice, meditaţia, ţinerea unui jurnal sau alimentaţia sănătoasă sunt rezonabile o zi-două, după care devin o corvoadă.

Totuşi, odată ce ţi-ai format unele obiceiuri, ai tendinţa să le repeţi la nesfârşit – mai cu seamă pe cele nedorite. În ciuda bunelor tale intenţii, obiceiurile negative, cum ar fi alimentaţia nesănătoasă, privitul la televizor, amânarea sarcinilor sau fumatul, par imposibil de eliminat.

Schimbarea obiceiurilor este dificilă din două motive:

1. încercăm să schimbăm ce nu trebuie;
2. încercăm să ne schimbăm obiceiurile într-un mod greşit.

În acest capitol am să explic punctul i. În capitolele următoare am să tratez tema punctului 2.

Prima noastră greşeală este că încercăm să schimbăm ceea ce nu trebuie. Ca să înţelegi ce vreau să spun, reţine faptul că există trei niveluri la care se produce schimbarea. Imaginează-ţi straturile unei cepe.

CELE TREI STRATURI ALE SCHIMBĂRII COMPORTAMENTALE

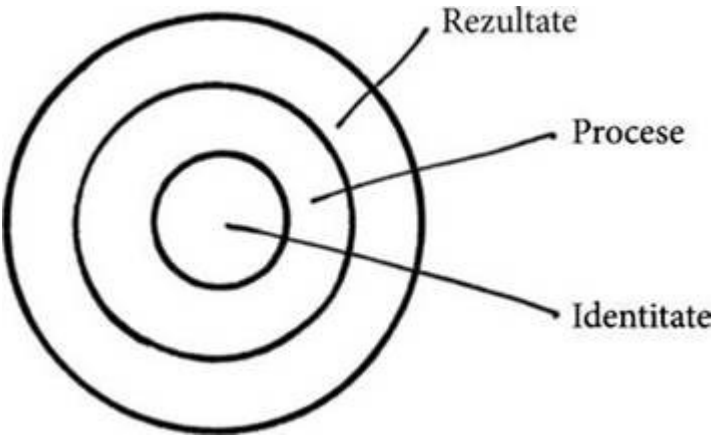


Figura 3. Schimbarea comportamentală are trei niveluri: o schimbare a rezultatelor, o schimbare a proceselor de acţiune şi o schimbare a identităţii.

Primul strat este schimbarea rezultatelor: pierdere în greutate, publicarea unei cărţi, câştigarea unei competiţii. Majoritatea obiectivelor pe care ţi le stabileşti sunt asociate acestui nivel al schimbării.

Al doilea strat reprezintă schimbarea procesului de acţiune. Acest nivel e reprezentat de schimbarea obiceiurilor şi a sistemului: implementarea unei rutine noi de activitate fizică, ordonarea biroului pentru eficientizarea fluxului de lucru, dezvoltarea unei practici de meditaţie. Majoritatea obiceiurilor pe care ţi le formezi sunt asociate acestui nivel.

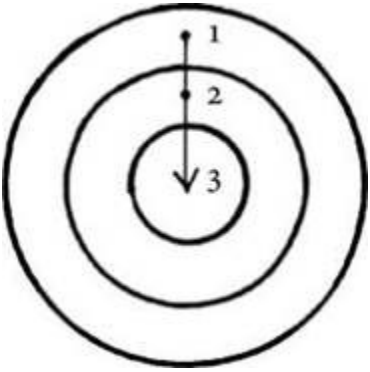
Al treilea şi cel mai important strat ţine de schimbarea propriei identităţi. Acest nivel include modificarea convingerilor: perspectiva asupra lumii, asupra propriei persoane, prejudecăţile faţă de tine însuţi sau faţă de cei din jur. Majoritatea convingerilor, supoziţiilor şi prejudecăţilor sunt asociate acestui nivel.

Rezultatele reprezintă ceea ce obţii. Procesul de acţiune reprezintă ceea ce faci. Identitatea ta este definită de

convingerile pe care le ai. Dacă vrei să-ţi formezi un obicei durabil – când trebuie, deci, să construieşti un sistem de progrese de 1% –, problema nu este că un nivel e mai „bun” sau mai „rău” decât celelalte. Toate nivelurile schimbării sunt utile în felul lor. Problema este *direcţia* schimbării.

Mulţi oameni încep acest proces de schimbare a obiceiurilor concentrându-se asupra *obiectivului* pe care vor să-l atingă. Acest lucru conduce la obiceiurile motivate de obţinerea unor rezultate. Alternativa este să-ţi clădeşti obiceiuri motivate de construirea unei identităţi. Prin această abordare, punem accentul pe *ceea* ce dorim să devenim.

OBICEIURI MOTIVATE DE REZULTATE



OBICEIURI MOTIVATE DE SCHIMBAREA IDENTITĂŢII

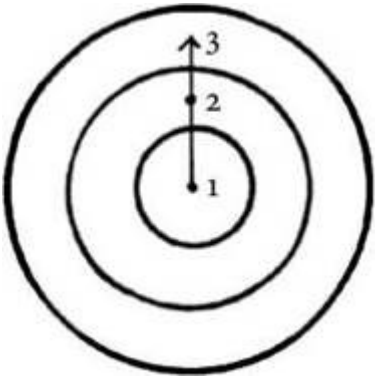


Figura 4. în cazul obiceiurilor motivate de rezultate, te vei concentra asupra a ceea ce vrei să obţii. În cazul celor motivate de schimbarea identităţii, accentul se pune pe ceea ce vrei să devii.

Imaginează-ţi doi oameni care rezistă tentaţiei de a fuma. Când li se oferă o ţigară, unul dintre ei spune: „Nu, mulţumesc, încerc să mă las”. Pare a fi un răspuns rezonabil, dar acest om se consideră fumător, încercând totuşi să fie altcineva. Speră că i se va schimba comportamentul, în ciuda faptului că şi-a păstrat aceleaşi convingeri despre sine.

A doua persoană refuză, spunând „Nu, mulţumesc, sunt nefumător”. Este o diferenţă mică, dar această afirmaţie semnalizează o schimbare de identitate. Fumatul aparţine trecutului, nu prezentului. El nu se mai consideră fumător.

Majoritatea oamenilor nici măcar nu iau în consideraţie schimbarea de identitate atunci când decid să evolueze. Ei gândesc aşa: „Vreau să slăbesc (rezultat), iar dacă respect această dietă, atunci voi slăbi (proces) „. Ei îşi stabilesc un obiectiv şi acţiunile prin care vor să-l atingă, fără să-şi reconsidere însă convingerile care le determină acţiunile. Nu se privesc pe ei înşişi altfel, şi nu înţeleg faptul că

identitatea lor de până atunci le va sabota planurile de schimbare.

În spatele fiecărui sistem de acţiune există un sistem de convingeri. Sistemul democratic se bazează pe convingeri precum libertatea, regula majorităţii şi egalitatea socială. Sistemul dictatorial are un alt set de convingeri: autoritatea absolută şi supunerea totală. Într-o democraţie, îţi poţi imagina multe modalităţi prin care să-i determini pe oameni să voteze, dar astfel de fluctuaţii de comportament nu se vor manifesta niciodată într-o dictatură. Pentru că identitatea sistemului nu se bazează pe asta. Votul este un comportament imposibil în cadrul unui anumit set de convingeri.

Întâlnim acelaşi tipar şi atunci când e vorba de oameni, organizaţii sau societăţi. Există un set de convingeri şi teorii care modelează sistemul, o identitate care se află în spatele obiceiurilor.

Un comportament aflat în conflict cu propria identitate nu va dura. Poate că-ţi doreşti o situaţie financiară mai bună, dar dacă identitatea ta este aceea a unei persoane înclinate mai degrabă să consume decât să producă, vei avea în continuare tendinţa să cheltuieşti, nu să-ţi sporeşti veniturile. Poate că doreşti să fii mai sănătos, dar dacă vei continua să oferi prioritate confortului în detrimentul realizărilor, te va tenta mai degrabă comoditatea, nu efortul fizic. Este greu să-ţi schimbi obiceiurile, dacă nu-ţi schimbi convingerile fundamentale care te ţin captiv în vechile comportamente. Ai un ţel nou şi un nou plan, dar nu ţi-ai reconsiderat *identitatea.*

Povestea lui Brian Clark, un antreprenor din Boulder, Colorado, oferă un exemplu edificator în acest sens. „De când mă ştiu, mi-am ros unghiile”, mi-a mărturisit Clark. „A apărut ca tic nervos în copilărie, apoi s-a dezvoltat într-un ritual neplăcut de toaletă corporală. Într-o zi, m-am

hotărât să nu le mai rod decât atunci când mai cresc puţin. Am reuşit numai printr-un efort de voinţă.” Apoi Clark a adăugat ceva surprinzător: „Am rugat-o pe soţia mea să-mi facă programare la manichiură, pentru prima dată în viaţa mea”, a spus el. „M-am gândit că dacă o să-mi menţin manichiura, nu o să-mi mai rod unghiile. Şi a funcţionat, dar nu din motive financiare, ci pentru faptul că mâinile mele arătau mai bine ca oricând. Manichiurista chiar mi-a spus că, dacă nu mi le-aş roade, aş avea unghii foarte frumoase şi sănătoase. Devenisem brusc mândru de mâinile mele. Şi chiar dacă nu fusese una dintre aspiraţiile mele, asta a făcut diferenţa. Nu mi-am mai ros unghiile de atunci; n-am mai avut nici cea mai mică tentativă. Şi asta pentru că mă mândresc că sunt îngrijite/4

Forma supremă de motivaţie intrinsecă e transformarea unui obicei într-o componentă a identităţii proprii. Una e să spui că eşti genul de persoană care *vrea* ceva, şi cu totul altceva să susţii că *eşti* acel ceva.

Cu cât eşti mai mândru de un aspect al identităţii tale, cu atât eşti mai motivat să menţii obiceiurile asociate acestuia. Dacă eşti mândru de părul tău, îţi vei însuşi tot felul de obiceiuri de îngrijire şi întreţinere a acestuia. Dacă eşti mândru de volumul bicepşilor, vei avea grijă să nu chiuleşti de la antrenamentul de dezvoltare a musculaturii superioare a corpului. Dacă eşti mândru de fularele pe care le croşetezi, îţi vei găsi cu siguranţă timp să croşetezi săptămânal. Odată ce mândria intră în scenă, vei lupta din răsputeri să îţi menţii obiceiurile.

Adevărata schimbare comportamentală este schimbarea de identitate. Poţi adopta un obicei cu ajutorul motivaţiei, dar singura raţiune care te va face să-l păstrezi este ca el să fie o componentă a identităţii tale. Oricine se poate hotărî să meargă la sală, sau să mănânce sănătos de câteva ori, dar dacă nu îţi schimbi convingerile pe care se

bazează comportamentul tău, menţinerea schimbărilor va fi dificilă. Până nu devin parte a identităţii tale, îmbunătăţirile rămân la stadiul de schimbări temporare.

■ Ţelul nu este să citeşti o carte, ţelul este să *devii* genul de persoană care citeşte în mod regulat.

■ Ţelul nu este să alergi la un maraton, ci să *devii* maratonist.

■ Ţelul nu este să înveţi să cânţi la un instrument, ci să *devii* muzician.

Comportamentul tău este de regulă o reflectare a identităţii tale. Ceea ce faci oferă indicii asupra identităţii pe care crezi că o ai – fie în mod conştient, fie inconştient[8]. Cercetările au arătat că atunci când o persoană este convinsă de un anume aspect al identităţii sale, cel mai probabil va acţiona în congruenţă cu această convingere. De exemplu, oamenii care şi-au însuşit identitatea de „votant” sunt mai înclinaţi să meargă la vot, decât cei care cred că acţiunea de a vota este doar o opţiune. În acelaşi fel, persoana care asociază activitatea fizică propriei identităţi nu are nevoie de motivaţie pentru a merge la sală: o face cu uşurinţă. În concluzie, atunci când comportamentul şi identitatea ta sunt în deplină congruenţă, nu mai cauţi să te schimbi. Pur şi simplu crezi că ai o anumită identitate şi te comporţi ca atare.

---

[8] Termenii neconştient, inconştient şi subconştient pot fi folosiţi în a descrie absenţa sau neconştientizarea unor gânduri. Chiar şi în cercurile academice, aceste cuvinte sunt deseori folosite alternativ, fără prea multe restricţii. Eu am să folosesc termenul inconştient, pentru că este suficient de vast încât să cuprindă atât procesele mentale pe care nu le conştientizăm niciodată, cât şi evenimentele din jurul nostru la care pur şi simplu nu suntem atenţi. Termenul inconştient descrie orice lucru pe care nu îl gândeşti în mod conştient. (N.a.)

Asemenea tuturor aspectelor implicate în transformare, şi acesta are dublu tăiş. Atunci când lucrează în favoarea ta, schimbarea identităţii poate fi o forţă puternică în slujba autoperfecţionării. Dar, dacă lucrează în defavoarea ta, poate fi un blestem. Odată ce ţi-ai însuşit o identitate, supunerea faţă de aceasta îţi va influenţa capacitatea de a te schimba. Mulţi oameni trec prin viaţă într-o stare de amorţeală mentală, urmând orbeşte norme care au fost ataşate identităţii lor.

- Nu am simţul orientării.
- Nu sunt o persoană matinală.
- Nu reţin numele persoanelor.
- Nu sunt niciodată punctual.
- Sunt atehnic.
- Sunt un dezastru la matematică.

...şi mii de alte variante asemănătoare.

Când ţi-ai tot repetat astfel de lucruri ani la rând, nu e greu să aluneci pe panta acestor tipare mentale şi să le accepţi ca fiind adevăruri, în timp, vei dezvolta o rezistenţă faţă de anumite acţiuni, fiindcă „nu se potrivesc felului tău de a fi”. Simţi o presiune interioară de a-ţi menţine imaginea despre sine şi de a te comporta în conformitate cu aceste convingeri. Vei încerca prin toate mijloacele să nu te contrazici.

Cu cât o convingere sau o acţiune sunt mai profund legate de identitatea ta, cu atât mai greu îţi va fi să le schimbi. E confortabil să adopţi convingerile comunităţii culturale din care faci parte sau să te comporţi conform imaginii pe care ţi-ai creat-o despre propria persoană, chiar dacă este greşit. Cel mai mare obstacol în calea schimbării pozitive la orice nivel – individual, colectiv sau social – este conflictul de identitate. Îţi poate părea logic un obicei sănătos, dar, dacă intră în conflict cu propria ta identitate, nu ţi-l vei însuşi.

Îţi va fi greu să menţii anumite obiceiuri pentru că eşti prea ocupat, prea obosit sau copleşit de sute de astfel de motive. Pe termen lung, însă, adevăratul motiv pentru care eşuezi în a-ţi păstra obiceiurile este propria ta imagine despre sine. De aceea nu te poţi ataşa prea mult de o anumită versiune a identităţii tale. Evoluţia implică dezvăţ. Pentru a deveni cea mai bună versiune a ta trebuie să-ţi reconsideri convingerile, să-ţi îmbunătăţeşti şi să-ţi extinzi identitatea.

Asta ne conduce la o întrebare importantă: dacă percepţia şi convingerile noastre au un rol atât de important asupra comportamentului, cum s-au născut ele? Cum se formează, mai exact, identitatea noastră? Cum putem să consolidăm acele aspecte ale identităţii care ne sunt de ajutor şi cum le putem elimina treptat pe cele care ne sabotează?

PROCESUL ÎN DOI PAŞI CARE TE AJUTĂ SĂ-ŢI SCHIMBI IDENTITATEA

Identitatea se modelează în funcţie de obiceiurile pe care le avem. Nu te-ai născut având convingerile de azi. Fiecare dintre ele, inclusiv imaginea despre sine, sunt adoptate şi condiţionate de experienţele de viaţă[9].

Mai exact, obiceiurile sunt modalitatea prin care îţi *concretizezi* identitatea. Când îţi faci patul în fiecare zi, concretizezi identitatea unei persoane organizate. Când scrii în fiecare zi, concretizezi identitatea unei persoane creative. Când te antrenezi zilnic, concretizezi identitatea unui sportiv.

---

[9] Desigur, există anumite aspecte ale identităţii care tind să rămână neschimbate în timp – cum ar fi convingerea că eşti o persoană înaltă sau scundă. Dar chiar şi aceste trăsături fixe, fie că le vezi într-o lumină pozitivă sau negativă, sunt condiţionate de experienţa de viaţă a fiecăruia. (N.a.)

Cu cât persişti mai mult într-un anumit comportament, cu atât mai tare consolidezi acea identitate. De fapt, cuvântul „identitate” provine din termenii latineşti *essentia,* care înseamnă *trăsătură, esenţă,* şi *identidem,* care înseamnă *repetat.* Identitatea ta este literalmente determinată de repetarea unei trăsături.

Oricare ar fi identitatea ta actuală, crezi în ea doar pentru că ai o dovadă concretă asupra ei. Dacă mergi la biserică în fiecare duminică timp de douăzeci de ani la rând, ai dovada faptului că eşti credincios. Dacă studiezi biologia o oră pe zi, ai dovada faptului că eşti silitor. Dacă mergi la sală chiar şi atunci când ninge, ai dovada faptului că eşti dedicat sportului. Cu cât o convingere se bazează pe mai multe dovezi, cu atât este mai puternică.

Cea mai mare parte a vieţii mele nu m-am considerat scriitor. Dacă i-ai fi întrebat pe profesorii mei din liceu sau facultate, ţi-ar fi spus că sunt în cel mai bun caz un scriitor mediocru: sub nicio formă special. La începutul carierei, am publicat săptămânal – lunea şi joia – câte un articol, timp de câţiva ani. Pe măsură ce dovezile se înmulţeau, mi se contura şi identitatea de scriitor. Nu am fost de la bun început un scriitor. Am *devenit* unul datorită obiceiului de a scrie.

Desigur, obiceiurile nu sunt *singurele* elemente care ne definesc identitatea, dar, având în vedere frecvenţa lor, de regulă sunt cele mai importante. Fiecare experienţă de viaţă modifică imaginea pe care o avem despre noi înşine, dar este puţin probabil să te consideri jucător de fotbal doar pentru că ai dat un şut în minge, sau să te crezi artist doar pentru că ai mâzgălit ceva pe-o pânză. Pe măsură ce repeţi aceste acţiuni, însă, dovezile se acumulează şi imaginea pe care o ai despre tine însuţi se modifică şi ea. Efectul unei experienţe singulare tinde să se estompeze, în vreme ce efectul obiceiurilor se consolidează în timp, ceea

ce înseamnă că ele contribuie cel mai mult la acumularea dovezilor care îţi definesc identitatea. Astfel, procesul formării unor obiceiuri este de fapt un proces de construire a identităţii.

Este o evoluţie graduală. Nu ne schimbăm pocnind din degete sau prin simpla decizie că vrem să fim altcineva. Ne schimbăm puţin câte puţin în fiecare zi, perpetuând anumite obiceiuri. Ne aflăm într-o continuă microevoluţie a identităţii.

Un obicei e un soi de sugestie: „Hei, poate că *ăsta* sunt eu, de fapt”. Dacă termini o carte, probabil că eşti genul de persoană căreia îi place să citească. Dacă mergi la sala de sport, eşti genul de persoană activă. Dacă îţi place să cânţi la chitară, probabil eşti meloman. Fiecare acţiune pe care o întreprinzi este un vot acordat trăsăturii pe care vrei să ţi-o însuşeşti. O singură acţiune nu-ţi va transforma convingerile, dar pe măsură ce voturile se înmulţesc, se adună dovezi concrete ale noii tale identităţi. Micile obiceiuri pot produce o diferenţă majoră, oferind dovezi ale noii tale identităţi. Iar când o schimbare e semnificativă, ea este una majoră. Acesta este paradoxul micilor progrese.

Analizând toate aceste informaţii, vei vedea că obiceiurile sunt o strategie de modificare a identităţii. Cea mai practică modalitate de a schimba „cine eşti” este să schimbi „ceea ce faci”.

- De fiecare dată când scrii, eşti scriitor.
- De fiecare dată când exersezi la vioară, eşti muzician.
- De fiecare dată când te antrenezi, eşti sportiv.
- De fiecare dată când încurajezi un angajat, eşti un lider.

Un obicei nu doar produce rezultate, ci te şi învaţă ceva extrem de important: să ai încredere în tine. Vei începe să crezi că poţi face un lucru. Când voturile se adună, iar

dovezile încep să se schimbe, ţi se vor schimba şi convingerile.

Desigur, şi reciproca este valabilă. De fiecare dată când alegi să repeţi un obicei prost, vei acorda un vot acelui tip de identitate. Vestea bună e că nu trebuie să fii perfect. În alegerile electorale, există voturi de ambele părţi. Nu trebuie să existe o unanimitate de voturi ca să câştigi. Trebuie să întruneşti o majoritate. Nu contează dacă ai câteva voturi de comportamente greşite sau neproductive. Ţelul tău este ca cele pozitive să predomine.

O nouă identitate are nevoie de noi dovezi. Dacă vei vota la fel ca întotdeauna, vei obţine aceleaşi rezultate ca până acum. Dacă nu schimbi nimic, nu vei produce nicio transformare! Este un proces simplu, în doi paşi:

1. Decide-te ce tip de persoană vrei să fii.
2. Dovedeşte acest lucru prin mici progrese.

Înainte de toate, hotărăşte-te cine vrei să devii. Acest lucru se aplică la orice nivel – individual, colectiv, comunitar, naţional. Pentru ce lupţi? Care îţi sunt principiile şi valorile? Ce vrei să devii?

Acestea sunt întrebări importante, şi mulţi oameni nu ştiu de unde să înceapă, dar ştiu ce rezultate şi-ar dori să obţină: să aibă un abdomen de invidiat, să nu mai fie stresaţi sau să-şi dubleze veniturile. Nu e nimic rău în asta. Începe de aici, în ordine inversă, nu de la rezultatele dorite, ci de la tipul de persoană care le-ar putea obţine. Întreabă-te ce fel de persoană ar putea obţine rezultatele pe care le doreşti tu. Sau, ce fel de persoană ar putea slăbi 20 de kilograme? Ce tip de persoană ar putea învăţa o limbă străină? Ce tip de persoană ar putea să pună bazele unei afaceri de succes?

De exemplu: „Ce tip de persoană ar fi capabilă să scrie o carte?” Răspunsul este: probabil una consecventă şi disciplinată. Acum atenţia ta se va muta de la scrierea

unei cărţi (rezultat) la însuşirea consecvenţei şi a disciplinei (identitate). Acest proces poate consolida următoarele convingeri:

- Sunt genul de profesor care îşi susţine studenţii.
- Sunt genul de medic care acordă fiecărui pacient timpul şi sprijinul emoţional de care are nevoie.
- Sunt genul de manager care îşi susţine angajaţii.

Odată ce ţi-ai format o idee despre ce tip de persoană vrei să devii, poţi iniţia cu paşi mici consolidarea identităţii pe care ţi-o doreşti. Am o prietenă care a slăbit peste 25 de kilograme, punându-şi o întrebare simplă: „Ce ar face o persoană sănătoasă? ^ în fiecare zi îşi repeta această întrebare ca pe o regulă îndrumătoare. O persoană sănătoasă ar lua taxiul sau ar merge pe jos? O persoană sănătoasă şi-ar comanda un burrito sau o salată? Şi-a dat seama că adoptarea comportamentului unei persoane sănătoase un timp suficient de lung o va ajuta şi pe ea să devină o persoană sănătoasă. Un raţionament corect.

Conceptul obiceiurilor care au ca motivaţie identitatea introduce o nouă şi importantă temă a acestei cărţi: circuitul de reacţie. Obiceiurile îţi modelează identitatea, iar identitatea îţi modelează obiceiurile. Este o stradă cu două sensuri. Obiceiurile se formează în urma unui circuit de reacţie (un concept pe care îl vom explora în profunzime în capitolul următor), dar este important ca acest circuit să fie animat de identitatea, valorile şi principiile tale, nu de rezultate. Trebuie să te concentrezi asupra dorinţei de a deveni un anumit tip de persoană, nu pe obţinerea unui rezultat anume.

ADEVĂRATUL MOTIV PENTRU CARE CONTEAZĂ OBICEIURILE

Schimbarea identităţii este Steaua Polară a modificării obiceiurilor. Capitolele următoare ale acestei cărţi îţi vor oferi instrucţiuni pas cu pas în scopul formării unor

obiceiuri mai bune pentru tine, familia, echipa, compania ta sau pentru orice altceva doreşti să îmbunătăţeşti. Dar întrebarea cheie este: te afli pe traiectoria însuşirii identităţii dorite? Primul pas nu este despre *ce* trebuie să faci, sau cwm, ci despre *cine* vrei să devii. Este necesar să ştii asta. Altfel, călătoria ta spre schimbare va fi ca o corabie fără cârmă. De aceea începem de aici.

Ai puterea de a-ţi schimba convingerile în ceea ce te priveşte. Identitatea ta nu este cioplită în piatră. Ai putere de decizie în orice moment. Poţi alege o identitate pe care să ţi-o consolidezi astăzi prin obiceiurile pe care ţi le formezi chiar acum. Iar asta ne conduce la scopul esenţial al acestei cărţi – motivul real pentru care obiceiurile contează.

Adoptarea unor obiceiuri mai sănătoase nu înseamnă să-ţi complici existenţa cu reguli. Nu înseamnă să-ţi cureţi dinţii cu aţă dentară în fiecare seară, să faci un duş rece în fiecare dimineaţă sau să porţi aceleaşi haine în fiecare zi. Nu înseamnă să adopţi modele exterioare de succes, cum ar fi creşterea veniturilor, scăderea în greutate sau reducerea stresului. Obiceiurile te pot ajuta să realizezi toate aceste lucruri, dar la bază ele nu se canalizează pe acţiunea de *a obţine* ceva, ci pe aceea de *a deveni* cineva.

În esenţă, obiceiurile contează pentru că te ajută să-ţi însuşeşti identitatea pe care ţi-o doreşti. Ele sunt căile prin care îţi vei dezvolta cele mai profunde convingeri în ceea ce te priveşte. Identitatea ta se confundă, literalmente, cu obiceiurile tale.

SUMAR DE CAPITOL

■ Există trei niveluri ale schimbării: schimbarea rezultatelor, schimbarea procesului, schimbarea identităţii.

■ Cea mai eficientă modalitate de a-ţi schimba obiceiurile este să nu te concentrezi asupra a ceea ce vrei să obţii, ci asupra identităţii pe care vrei să ţi-o însuşeşti.

■ Identitatea ta se modelează în funcţie de obiceiurile pe care le ai. Fiecare acţiune este un vot acordat identităţii pe care vrei să ţi-o însusesti.

5 *9*

■ Pentru a deveni cea mai bună versiune a ta trebuie să-ţi revizuieşti continuu convingerile, să-ţi perfecţionezi şi să-ţi extinzi identitatea.

■ În realitate, obiceiurile contează nu pentru că ele te conduc la rezultate mai bune (deşi au acest potenţial), ci pentru că îţi pot schimba convingerile despre tine însuţi.

CAPITOLUL 3

Patru paşi simpli prin care îţi poţi forma obiceiuri sănătoase în 1898, psihologul Edward Thorndike a efectuat un experiment care avea să ofere o mai bună înţelegere a modului în care se formează obiceiurile şi a regulilor care ne influenţează comportamentul. Thorndike era interesat de comportamentul animalelor, aşa încât a început să lucreze cu pisici.

El a pus, pe rând, pisicile într-un dispozitiv numit cutie puzzle. Cutia era proiectată în aşa fel încât animalul putea să evadeze „trăgând laţul unei funii, apăsând un mâner sau păşind pe o platforma \ De exemplu, una dintre cutii conţinea un mâner care, atunci când era apăsat, deschidea o uşiţă aflată pe o parte laterală a cutiei. Odată deschisă uşa, pisica putea ieşi din cutie şi alerga spre bolul cu mâncare.

Majoritatea pisicilor manifesta intenţia să iasă din cutie imediat după închiderea înăuntru. Animalele împungeau cu nasul în colţuri, îşi strecurau lăbuţele prin crăpături sau agăţau cu gheruţele diverse obiecte din cutie. După explorări de câteva minute, pisicile apăsau mânerul magic şi uşa se deschidea, reuşind să se elibereze.

Thorndike a înregistrat comportamentul fiecărei pisici, urmărind o serie de paşi. La început, ele se învârteau la

întâmplare în cutie. Dar în clipa în care mânerul era apăsat şi uşa se deschidea, procesul de învăţare era iniţiat. Treptat, pisicile au învăţat să asocieze acţiunea de a apăsa mânerul cu recompensa evadării din cutie şi mâncarea.

După 20-30 de încercări, acest comportament devenise atât de automat şi previzibil, încât pisicile reuşeau să iasă din cutie în doar câteva secunde. De exemplu, conform adnotărilor lui Thorndike, „Pisica nr. 12 a avut următorul traseu de acţiune: 160 secunde, 30 secunde, 90 secunde, 60,15, 28, 20, 30, 22,11,15, 20,12,10,14,10, 8, 8, 5,10, 8, 6, 6, 7”

în primele încercări, pisica evadase în circa 1,5 minute. În timpul ultimelor trei încercări, a reuşit să o facă în aproximativ 6,3 secunde. Pe parcursul experimentului, pisicile au comis din ce în ce mai puţine greşeli, iar acţiunile lor au devenit tot mai rapide şi automate. În loc să repete aceleaşi greşeli, pisicile au eliminat etapele intermediare ale soluţiei.

În urma experimentelor sale, Thorndike a concluzionat: „Un comportament urmat de o recompensă satisfăcătoare tinde să se repete, spre deosebire de unul care produce consecinţe neplăcute”. Experimentele lui oferă un excelent punct de pornire în înţelegerea modului în care se formează obiceiurile. De asemenea, ne furnizează răspunsul la unele întrebări fundamentale precum: Ce sunt obiceiurile? De ce creierul nostru se străduieşte să le construiască?

MOTIVELE PENTRU CARE CREIERUL FORMEAZĂ OBICEIURI

Un obicei este un comportament care a fost repetat de suficiente ori încât să devină unul automat. Procesul formării obiceiurilor porneşte de la relaţia „încercare-eroare”. Ori de câte ori te confrunţi cu o situaţie nouă, creierul tău trebuie să ia o decizie. *Cum să reacţionezi?*

Când întâmpini o problemă pentru prima oară, nu ştii cum s-o rezolvi. Asemenea pisicilor lui Thorndike, probezi diverse variante, încercând să descoperi soluţia.

Activitatea neurologică a creierului este foarte intensă în această etapă. Analizezi cu atenţie situaţia şi iei decizii conştiente asupra modului în care trebuie să acţionezi. Acumulezi o mulţime de informaţii noi şi încerci să le discerni. Creierul este ocupat cu depistarea celei mai eficiente reacţii. Uneori, asemenea pisicii care apasă mânerul, te întâlneşti întâmplător cu soluţia. Eşti stresat şi descoperi că o alergare în parc te calmează. Eşti extenuat psihic după o zi lungă la serviciu şi descoperi că jocurile video te relaxează. Explorezi, explorezi, explorezi, şi în cele din urmă – tronc – recompensa!

Când descoperi o recompensă neaşteptată, abordezi altă strategie data următoare. Creierul începe imediat să catalogheze evenimentele anterioare recompensei. *Stai un pic, mă simt bine! Ce-am făcut până să se întâmple asta?*

Acesta este circuitul de reacţie al comportamentului uman: încercare, eroare, învăţare, o altă încercare. În timp, acţiunile inutile sunt eliminate, iar cele utile se consolidează. Acesta este modul de formare al obiceiurilor.

Când ne confruntăm în mod repetat cu o problemă, creierul începe să automatizeze procesul soluţionării acesteia. Obiceiurile sunt doar o serie de soluţii automate care rezolvă problemele şi îndepărtează factorii de stres cu care te confrunţi în mod regulat. Aşa cum afirma cercetătorul în ştiinţe comportamentale Jason Hreha, „Obiceiurile sunt soluţii simple, eficiente la problemele recurente cu care ne confruntă mediul exteriori

Pe măsură ce obiceiurile se formează, activitatea creierului *se diminuează.* Înveţi să reţii indiciile care anticipează soluţia, eliminând tot ce e inutil. Atunci când apare o situaţie similară, ştii exact ce ai de făcut. Nu mai

este nevoie să analizezi toate unghiurile situaţiei. Creierul sare etapele procesului de încercare-eroare şi creează reguli mentale: dacă apare X, atunci soluţia e Y. Aceste adnotări cognitive sunt reluate în mod automat ori de câte ori o impune situaţia. De fiecare dată când te simţi stresat, vei simţi imboldul de a alerga. Imediat ce ai intrat pe uşă, după ce te-ai întors de la serviciu, ai înşfăcat consola jocului video. O alegere care anterior a necesitat efort, acum este automată. S-a creat un obicei.

Obiceiurile sunt scurtături psihice deprinse din experienţă. Dintr-o anumită perspectivă, obiceiul este doar rememorarea paşilor care conduc la soluţia unei probleme. Ori de câte ori situaţia o impune, îţi vei accesa memoria şi vei aplica în mod automat aceeaşi soluţie. Motivul principal pentru care creierul îşi aminteşte trecutul este acela de a anticipa soluţii la evenimente ulterioare.

Formarea obiceiurilor este incredibil de utilă, deoarece conştientul „sugrumă” creierul. Acesta nu se poate concentra asupra mai multor probleme simultan, de aceea încearcă întotdeauna să-şi concentreze atentia asupra sarcinilor esenţiale. Ori de câte ori lucrul acesta este posibil, conştientul transferă spre inconştient anumite sarcini, pentru a fi efectuate în mod automat. Acesta este mecanismul formării unei deprinderi. Deprinderile reduc sarcinile cognitive, eliberând capacitatea mentală, astfel încât creierul să-şi poată concentra atenţia asupra altor sarcini.

În ciuda eficienţei lor, unii oameni încă au dubii în privinţa beneficiilor lor. Aduc argumente de tipul: „Nu cumva obiceiurile îmi vor face viaţa mai plictisitoare? Nu vreau să mă limitez la un stil de viaţă care nu-mi place. Rutina nu ucide oare entuziasmul şi spontaneitatea?” Deloc. Astfel de întrebări creează o falsă dihotomie. Te fac

să crezi că trebuie să alegi între rutină şi libertate. În realitate, cele două sunt complementare.

Obiceiurile nu îţi restrâng libertatea, ci o creează. De fapt, oamenii care nu şi-au făcut încă obiceiuri sunt cei mai *privaţi* de libertate. În lipsa unor bune obiceiuri financiare, te vei trezi în situaţia de a lupta pentru fiecare bănuţ. Fără obiceiuri alimentare sănătoase, te vei simţi mereu lipsit de energie. Fără obiceiul de a studia, te vei simţi întotdeauna sub standarde. Dacă eşti permanent nevoit să găseşti soluţii în privinţa celor mai simple sarcini – când trebuie să scrii, când trebuie să-ţi plăteşti facturile –, atunci vei dispune de mai puţin timp liber. Numai uşurându-ţi sarcinile de bază poţi crea spaţiul mental de care ai nevoie pentru creativitate şi recreere.

Însă atunci când ţi-ai stabilit o rutină în privinţa sarcinilor de bază, mintea ta este liberă să se concentreze asupra unor noi provocări şi să găsească soluţii la probleme noi. Adoptarea unor obiceiuri în prezent îţi va permite pe viitor să te bucuri mai mult de ceea ce îţi face plăcere.

CUM FUNCŢIONEAZĂ OBICEIURILE?

Procesul adoptării unui obicei poate fi împărţit în patru etape simple: indiciu, dorinţă, reacţie, recompensă[10]. Această diviziune în etape fundamentale ne ajută să înţelegem ce este un obicei, cum funcţionează şi cum îl putem perfecţiona.

Figura 5. Toate obiceiurile trec prin patru etape, în aceeaşi ordine: indiciu, dorinţă, reacţie, recompensă.

[10] Cei care au citit Puterea obişnuinţei a lui Charles Duhigg vor recunoaşte aceşti termeni. Duhigg a scris o carte remarcabilă, iar intenţia mea este să fac o adăugire, integrând aceste etape în patru legi simplu de aplicat în formarea unor obiceiuri sănătoase, în viaţa personală sau profesională. (N.a.)

Pe această schemă formată din patru etape se structurează orice obicei, iar creierul tău le parcurge în aceeaşi ordine, de fiecare dată.

Întâi apare indiciul. El declanşează iniţierea unui comportament. Este o mică informaţie care anticipează o recompensă. Oamenii preistorici urmăreau cu atenţie indiciile care semnalizau recompense primare precum hrana, apa şi sexul. Astăzi oamenii învaţă să depisteze indicii secundare, cum ar fi banii, celebritatea, puterea, statutul social, aprecierea, aprobarea, iubirea, prietenia sau satisfacţia personală. (Desigur, şi aceste scopuri ne îmbunătăţesc indirect şansele de supravieţuire şi reproducere – cu alte cuvinte, motivaţiile profunde ale tuturor acţiunilor noastre.)

Mintea ta scanează permanent mediul interior şi exterior în căutarea indiciilor care conduc la recompensă. Deoarece indiciul este primul semnal că ne apropiem de recompensă, el conduce în mod natural la dorinţă.

Dorinţa este cea de-a doua etapă şi reprezintă forţa motivaţională din spatele oricărui obicei. Fără un anumit nivel de motivaţie sau dorinţă, fără să tânjim după o schimbare, nu simţim impulsul de a acţiona. Lucrul după care tânjeşti nu este obiceiul în sine, ci schimbarea stării pe care acesta ţi-o furnizează. Nu doreşti să fumezi o ţigară, ci tânjeşti după senzaţia de relaxare pe care ţi-o oferă. Nu eşti motivat să te speli pe dinţi, ci tânjeşti după senzaţia de curăţenie. Dorinţa ta nu este să deschizi televizorul, ci să te recreezi. Orice dorinţă este strâns legată de intenţia de schimbare a stării de spirit. Acesta este un punct important pe care îl vom dezbate ulterior în detaliu.

Dorinţele diferă de la individ la individ. În teorie, orice informaţie ar putea declanşa o dorinţă, dar în practică oamenii nu sunt motivaţi de indicii identice. Pentru un

jucător de noroc, sunetul jocurilor mecanice poate fi un stimul declanşator puternic, care-i va provoca o dorinţă intensă. Pentru cineva care nu are obiceiul de a paria sau a juca jocuri de noroc, clinchetul monedelor şi al jetoanelor dintr-o sală de cazino nu reprezintă altceva decât zgomot de fond. Dorinţele nu reprezintă absolut nimic în absenţa unei interpretări. Gândurile, sentimentele şi emoţiile observatorului sunt cele care transformă indiciul în dorinţă.

A treia etapă este reacţia. Aceasta este reprezentată de fapt de obiceiul în sine şi poate lua forma unui gând sau a unei acţiuni. Declanşarea reacţiei depinde de nivelul motivaţiei sau al stresului asociat comportamentului respectiv. Dacă o anumită acţiune solicită un efort mental sau fizic mai intens decât eşti dispus să faci, atunci nu o vei efectua. Reacţia ta mai depinde şi de capacităţile pe care le ai. Pare simplu, dar un obicei se poate forma numai dacă eşti capabil să îl creezi. Dacă vrei să prinzi o minge de baschet, dar nu poţi sări suficient de sus ca să atingi coşul, atunci, asta e... ghinion!

În cele din urmă, reacţia te conduce la recompensă. Ea este scopul final al oricărui obicei. Indiciul se referă la semnalizarea recompensei. Dorinţa apare în cazul în care eşti satisfăcut de recompensă. Reacţia este acţiunea întreprinsă pentru a obţine recompensa. Noi urmărim recompensa, pentru că ne este utilă în două moduri:

1. ne satisface;
2. ne învaţă ceva.

Primul scop al recompensei este *satisfacerea dorinţei.* Da, recompensele sunt beneficii în sine. Apa şi hrana ne furnizează energia de care avem nevoie ca să supravieţuim. O promovare ne aduce mai mulţi bani şi respect. Activitatea fizică ne îmbunătăţeşte sănătatea şi perspectivele de a ne găsi un (o) partener (ă). Dar

beneficiul imediat este acela că recompensele satisfac dorinţa de a mânca sau de a câştiga statut ori aprobare. Cel puţin pentru moment, recompensa ne aduce mulţumire şi ne satisface dorinţa.

În al doilea rând, recompensele ne învaţă care acţiuni merită să fie luate în consideraţie în viitor. Creierul tău este un detector de recompense. Pe parcursul întregii vieţi, funcţia senzorială a sistemului nervos monitorizează acţiunile care îţi satisfac dorinţele şi îţi oferă plăcere. Senzaţiile de plăcere şi dezamăgire sunt părţi componente ale unui mecanism de feedback care ajută creierul să separe acţiunile utile de cele nefolositoare. Recompensele închid circuitul de reacţie şi completează circuitul unui obicei. Dacă un comportament se dovedeşte insuficient în oricare dintre aceste patru etape, el nu va deveni un obicei. Elimină indiciul, şi obiceiul nu se va forma. Elimină dorinţa, şi nu vei avea suficientă motivaţie să acţionezi. Fă dificilă acţiunea, şi nu vei putea s-o execuţi. Iar dacă recompensa nu reuşeşte să-ţi satisfacă dorinţa, nu vei avea niciun motiv să repeţi acţiunea pe viitor. Fără primele trei etape, comportamentul nu se va manifesta. Fără cea de-a patra etapă, el nu se va repeta.

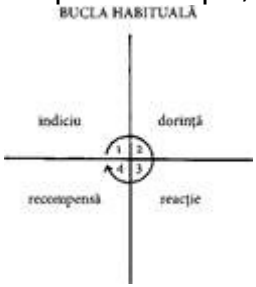


Figura 6. Cea mai bună descriere a celor patru etape o reprezintă expresia „circuit de reacţie”. Ele compun un ciclu neîntrerupt, care se reia toată viaţa. Această „buclă habituală” scanează permanent mediul înconjurător,

anticipând ceea ce se va întâmpla în clipele următoare, declanşează reacţii diverse şi trage concluzii în urma rezultatelor[11].

În concluzie, indiciul declanşează dorinţa; dorinţa motivează reacţia; reacţia duce la obţinerea recompensei; recompensa satisface o dorinţă şi, în cele din urmă, va fi asociată indiciului. Împreună, toate aceste etape formează circuitul neurologic de reacţie: indiciu – dorinţă – reacţie – recompensă, care va conduce în final la formarea unui obicei reflex. Acest ciclu este cunoscut sub numele de buclă habituală.

Acest proces constând din patru etape nu se desfăşoară ocazional, ci este un circuit perpetuu, care rămâne activ în fiecare moment al vieţii tale, chiar şi acum. Creierul scanează permanent mediul, anticipând ce se va întâmpla în momentul următor, testând diverse reacţii şi trăgând concluzii în urma rezultatelor. Acest întreg proces îşi completează ciclul într-o fracţiune de secundă, şi îl reluăm la nesfârşit, fără să ne dăm seama ce eveniment anterior l-a declanşat.

Putem separa acest proces cvadruplu în două faze distincte: faza problemei şi faza soluţiei. Faza problemei include indiciul şi dorinţa şi reprezintă momentul în care îţi dai seama că este necesară o schimbare. Faza soluţiei include reacţia şi recompensa şi este momentul în care acţionezi şi efectuezi schimbarea pe care ţi-ai propus-o.

Faza problemei		**Faza soluţiei**	
i.	2.	3.	4.
Indiciu	Dorinţă	Reacţie	Recompensă

[11] Charles Duhigg şi Nir Eyal merită o recunoaştere specială pentru influenţa pe care au avut-o asupra acestei ilustraţii. Această reprezentare a buclei habituale conţine o combinaţie lingvistică promovată de Duhigg în cartea Puterea obişnuinţei şi un grafic popularizat prin intermediul cărţii lui Eyal, Hooked. (N.a.)

Orice comportament este motivat de dorinţa de a rezolva problema. Uneori problema este că observi ceva ce-ţi place şi vrei să obţii lucrul respectiv. De exemplu, problema poate fi o durere de care vrei să te eliberezi. În orice caz, scopul oricărui obicei este soluţionarea unei probleme cu care te confrunţi. În tabelul următor avem câteva exemple din realitatea de zi cu zi. Imaginează-ţi că intri într-o cameră întunecoasă şi apeşi întrerupătorul. Ai repetat această mişcare de atât de multe ori, încât a devenit un gest reflex. Parcurgi cele patru etape într-o fracţiune de secundă. Impulsul de a acţiona apare pe neobservate.

La maturitate, rareori mai conştientizăm obiceiurile care ne influenţează viaţa.

Faza problemei		**Faza soluţiei** *9*	
1. Indiciu	**2. Dorinţă**	**3. Reacţie**	**4. Recompensă**
Primeşti un sms pe telefon.	Vrei să afli conţinutul mesajului.	Iei telefonul şi citeşti mesajul.	îţi satisfaci dorinţa de a citi mesajul. Gestul de a lua telefonul va fi asociat cu sunetul tonului de apel.
îţi accesezi e-mail-ul.	începi să te simţi stresat şi copleşit de volumul de muncă. Vrei să te simţi din nou în control.	îşi rozi unghiile.	îţi satisfaci dorinţa de a te relaxa. Gestul de a-ţi roade unghiile va fi asociat cu accesarea e-mail-ului.
Te trezeşti.	Vrei să te	Bei o ceaşcă	îţi satisfaci

	poţi concentra.	de cafea.	dorinţa de a te concentra. Gestul de a bea cafea va fi asociat cu momentul trezirii.
în drum spre serviciu, simţi aromele apetisante venind dinspre o patiserie aflată în vecinătatea biroului tău.	Ţi se face poftă de o gogoaşă.	Cumperi una şi o mănânci.	îţi satisfaci pofta de gogoaşă. Gestul de a cumpăra o gogoaşă va fi asociat traseului pe care îl parcurgi pentru a ajunge la serviciu.
întâmpini dificultăţi în îndeplinirea unui proiect de serviciu.	Simţi că baţi pasul pe loc şi vrei să scapi de senzaţia de frustrare.	Scoţi telefonul şi verifici ce mai e nou pe reţelele de socializare.	îţi satisfaci dorinţa de a te relaxa. Gestul de a naviga pe reţelele de socializare va fi asociat dificultăţilor profesionale.
Intri într-o cameră întunecoasă.	Vrei să poţi vedea în jurul tău.	Apeşi întrerupătorul.	îţi satisfaci dorinţa de a vedea. Gestul de a apăsa întrerupătorul va fi asociat întunericului dintr-o încăpere.

Cei mai mulţi dintre noi nu se gândesc nicio secundă la faptul că dimineaţa ne legăm întâi şireturile aceluiaşi pantof, că scoatem prăjitorul de pâine din priză după ce îl folosim sau că ne schimbăm în haine mai confortabile când ne întoarcem acasă de la serviciu. După decenii de programare mentală, reluăm în mod automat anumite tipare mentale şi comportamentale.

CELE PATRU LEGI ALE SCHIMBĂRII COMPORTAMENTALE

în capitolele următoare vom vedea cum aceste patru etape – indiciul, dorinţa, reacţia şi recompensa – ne influenţează aproape toate acţiunile de pe parcursul zilei. Dar, înainte de a face asta, trebuie să convertim etapele într-un model de lucru practic, pe care să-l utilizăm în formarea obiceiurilor pozitive şi eliminarea celor negative.

Am să numesc acest model de lucru „Cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale”; el oferă un set de reguli pentru formarea obiceiurilor pozitive şi eliminarea celor negative. Poţi considera aceste legi drept pârghii care influenţează comportamentul uman. Când pârghiile sunt acţionate în mod corect, formarea obiceiurilor bune este uşoară. În caz contrar, devine aproape imposibilă.

	Cum să-ţi creezi un obicei pozitiv
Legea I (indiciul)	**Indiciul trebuie să fie vizibil**
Legea a ILa (dorinţa)	**Acţiunea trebuie să fie atractivă**
Legea a III-a (reacţia)	**Acţiunea trebuie să fie uşor de executat**
Legea a IV-a (recompensa)	**Acţiunea trebuie să ofere satisfacţie 5**

Putem inversa aceste legi, pentru a scăpa de un obicei negativ:

		Cum să elimini un obicei negativ
Inversarea Legii (indiciul)	I	**Indiciul trebuie să fie invizibil**
Inversarea Legii (dorinţa)	II	**Acţiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate**
Inversarea Legii (reacţia)	III	**Acţiunea trebuie să fie dificil de executat**
Inversarea Legii (recompensa)	IV	**Acţiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare**

Ar fi iresponsabil din partea mea să pretind că aceste patru legi reprezintă un model de lucru complet, care poate schimba *orice* comportament uman, dar cred că ele sunt destul de aproape. Aşa cum vei vedea curând, cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale pot fi aplicate în aproape orice domeniu, de la sport, politică, artă, medicină, la comedie sau management. Aceste legi pot fi aplicate în orice situaţie cu care te confrunţi. Nu ai nevoie de strategii diferite pentru fiecare obicei în parte.

De fiecare dată când vrei să îţi schimbi comportamentul, întrebă-te pur şi simplu:

1. Cum pot scoate în evidenţă indiciile?
2. În ce fel îl pot face atractiv?
3. Cum l-aş putea face uşor de efectuat?
4. Ce pot face să-mi ofere satisfacţie?

Te-ai întrebat vreodată: „De ce nu duc niciodată la îndeplinire ceea ce mi-am propus? De ce nu pot să slăbesc, să renunţ la fumat, să economisesc bani sau să încep o afacere? Dacă un lucru este important pentru mine, de ce nu-i acord niciodată timpul necesar?” Cele patru legi pot oferi răspunsuri la aceste întrebări. Secretul formării unor obiceiuri pozitive şi al eliminării celor negative este înţelegerea acestor legi fundamentale şi

adaptarea lor la situaţii specifice. Fiecare obiectiv este sortit eşecului, dacă e potrivnic înclinaţiilor naturii umane.

Obiceiurile sunt modelate de sistemele după care îţi ghidezi viaţa. În capitolele următoare, voi prezenta pe rând aceste legi şi voi arăta cum pot fi aplicate în crearea unui sistem care să permită formarea naturală a obiceiurilor pozitive şi care să împiedice manifestarea celor negative.

SUMAR DE CAPITOL

■ Un obicei este un comportament care a fost repetat de suficiente ori încât să devină automat.

■ Scopul fundamental al obiceiurilor este să rezolve problemele de viaţă cu un minimum de efort şi energie.

■ Orice obicei poate fi descompus în cele patru etape ale circuitului de reacţie: indiciu, dorinţă, reacţie, recompensă.

■ Cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale reprezintă un set de reguli simple, pe care îl putem utiliza în formarea unui obicei pozitiv, după cum urmează:

— Indiciul trebuie să fie vizibil;

— Acţiunea trebuie să fie atractivă;

— Acţiunea trebuie să fie uşor de executat;

— Acţiunea trebuie să ofere satisfacţie.

Legea I

Evidenţierea indiciilor

CAPITOLUL 4

Bărbatul care nu arăta bine

Psihologul Gary Klein mi-a împărtăşit mai demult povestea unei femei care a participat la o întrunire de familie. Lucra de mulţi ani ca paramedic şi, atunci când a ajuns la întrunire, după o scurtă privire aruncată socrului ei a devenit foarte îngrijorată.

„Nu-mi place deloc cum arăţi”, a spus ea.

Socrul femeii, care se simţea foarte bine, a răspuns în glumă:

„Ei, nici mie nu-mi place de tine.”

„Nu, nu”, a insistat femeia, „trebuie să mergi la spital fără întârziere”.

Câteva ore mai târziu, omul era supus unei intervenţii chirurgicale salvatoare, după o serie de analize care a dezvăluit un blocaj arterial major, cu riscuri de stop cardiac. Fără intuiţia norei sale, bărbatul ar fi murit.

Dar ce văzuse femeia paramedic? Cum şi-a dat seama că socrul ei se afla la un pas de un infarct iminent?

Când arterele principale sunt obstruate, devine prioritară alimentarea cu sânge a organelor vitale, iar circulaţia periferică de la suprafaţa pielii este neglijată. Rezultatul este o schimbare de distribuţie a sângelui la nivelul feţei. După mulţi ani de intervenţii de urgenţă în cazuri de infarct, femeia îşi dezvoltase în mod reflex capacitatea de a recunoaşte indiciile acestei probleme medicale. Nu putea spune cu precizie ce anume văzuse pe chipul socrului său, ştia însă că ceva era în neregulă.

Astfel de situaţii se întâlnesc şi în alte domenii. De exemplu, analiştii militari pot diferenţia un impuls radar emis de un dispozitiv inamic de unul emis de un avion al flotei proprii, chiar şi atunci când acestea înaintează cu aceeaşi viteză, la aceeaşi altitudine sau dacă parametrii radio par identici. În timpul Războiului din Golf, locotenent-comandorul Michael Riley a salvat o întreagă navă de război când a ordonat să fie contracarat un proiectil, în ciuda faptului că pe radar acesta avea caracteristici similare avioanelor americane. A luat decizia corectă, dar nici măcar superiorii săi n-au putut să-şi dea seama cum a reuşit.

Curatorii de artă sunt celebri pentru capacitatea de a diferenţia o piesă autentică de un fals executat impecabil, deşi nici ei nu pot spune în mod precis care sunt indiciile care i-au avertizat. Radiologii cu experienţă pot anticipa,

privind o radiografie neurologică, în ce zonă se va produce un atac vascular, înainte ca semnalele evidente să devină vizibile şi pentru un ochi neantrenat. Am auzit de coafeze care pot recunoaşte o clientă însărcinată numai după textura părului.

Creierul uman este un dispozitiv de predicţie. Monitorizează permanent ceea ce ne înconjoară şi analizează informaţia cu care intră în contact. Când ne confruntăm cu o situaţie în mod repetat – asemenea unui paramedic care vede tot timpul pacienţi în stop cardiac sau asemenea unui analist militar care vede pe radar un proiectil – creierul nostru reţine ce este important, clasificând detalii şi evidenţiind indiciile relevante, etichetând informaţia pentru o utilizare ulterioară.

Din experienţă, vei putea identifica indiciile care anticipează anumite rezultate, fără să mai faci o analiză conştientă. Creierul înregistrează automat concluziile desprinse din experienţele de viaţă. Nu putem explica întotdeauna ce anume învăţăm, dar acumulăm permanent informaţii, iar capacitatea de a sesiza indiciile relevante este temelia oricărui obicei pe care ţi-l însuşeşti.

Subestimăm puterea creierului şi a corpului de a acţiona în absenţa implicării unui proces conştient de gândire. Nu-i poţi ordona părului să crească, inimii să pompeze sânge sau stomacului să digere. Şi totuşi, corpul gestionează toate aceste acţiuni pe pilot automat. Fiinţa ta e mai complexă decât şinele conştient.

De exemplu, foamea. Cum ştii când ţi-e foame? Nu trebuie neapărat să vezi o prăjitură pe masă ca să-ţi dai seama că e timpul să mănânci. Pofta şi foamea nu ţin de voinţa noastră. Corpul tău are o diversitate de circuite de reacţie care te avertizează treptat că e timpul să mănânci, monitorizând permanent ceea ce se întâmplă în interiorul şi în exteriorul său. Pofta apare datorită hormonilor şi

substanţelor chimice care circulă în corp. Dintr-odată simţi că ţi-e foame, deşi nu ştii cu certitudine ce a declanşat această reacţie.

Aceasta este cea mai surprinzătoare dezvăluire legată de obiceiurile noastre: nu este neapărată nevoie să fim conştienţi de indicii, pentru ca obiceiul să se declanşeze. Poţi sesiza o oportunitate, şi apoi să acţionezi instinctiv. Acest lucru face ca obiceiurile să fie utile.

Dar pot fi la fel de bine şi periculoase. Pe măsură ce obiceiul se consolidează, acţiunile pe care le întreprinzi vor fi tot mai mult guvernate de inconştient. Vei aluneca în anumite tipare, fără să îţi dai seama ce se întâmplă. Dacă nu ţi s-ar atrage atenţia, poate nici n-ai observa că-ţi acoperi gura cu mâna ori de câte ori râzi, că îţi ceri scuze înainte de a pune o întrebare sau că ai obiceiul de a completa propoziţiile interlocutorilor tăi. Şi, cu cât repeţi mai des aceste tipare, cu atât mai puţin vei conştientiza o acţiune şi ce anume te determină s-o faci.

Mi s-a povestit mai demult cazul unui casier care trebuia să taie tichetele-cadou după ce clienţii epuizau sumele aferente. Într-o zi, după ce mai mulţi clienţi cumpăraseră, unul după altul, bunuri folosindu-se de astfel de tichete, o persoană a vrut să achite cu un cârd de credit, dar casierul a luat foarfecă şi i l-a tăiat în două, printr-un gest reflex, înainte să observe uimirea clientului şi să-şi dea seama ce făcuse.

O femeie pe care am cunoscut-o în timpul cercetărilor mele, şi care fusese educatoare, se angajase într-o corporaţie, în urma unei reconversii profesionale. Chiar dacă acum lucra cu adulţi, vechile ei obiceiuri ieşeau la iveală – îşi întreba mereu colegii dacă s-au spălat pe mâini după ce mergeau la toaletă. Ar mai fi şi povestea unui bărbat care lucrase câţiva ani ca salvamar şi care se

trezea uneori strigând: „Mergi încet!”, ori de câte ori vedea un copil alergând.

În timp, indiciile care ne declanşează obiceiurile devin atât de comune, încât trec neobservate: dulciurile de pe masa din bucătărie, telecomanda de lângă canapea, telefonul din buzunar. Reacţiile noastre la aceste indicii sunt atât de profund întipărite, încât nevoia de a acţiona pare că vine de nicăieri. Din această cauză, schimbarea comportamentală are nevoie de un proces de conştientizare.

Înainte de a ne construi un nou obicei, trebuie să le gestionăm pe cele deja formate. Acest lucru ar putea fi mai dificil decât pare la prima vedere, pentru că orice obicei a prins rădăcini adânci în viaţa ta şi pentru că, în general, acesta este non-conştient şi automat. Dacă un obicei rămâne într-un stadiu reflex, nu te poţi aştepta să-l îndrepţi. Aşa cum spunea psihanalistul Cari Jung, „Dacă nu aduci inconştientul în conştient, el îţi va guverna viaţa pe care o vei denumi destin

FISA DE EVALUARE A OBICEIURILOR

Căile ferate japoneze sunt considerate ca fiind printre cele mai bune din lume. Dacă te urci într-un tren din Tokyo, vei observa că toţi conductorii au un obicei particular.

Cu toţii urmează un ritual de semnalizare a unor obiecte şi de lansare a comenzilor. Când trenul se apropie de un semnal luminos, operatorul arată cu mâna spre el şi anunţă: „Semnalul este verde”. Ori de câte ori trenul intră şi iese din staţie, operatorul va arăta spre vitezometru, anunţând cu voce tare viteza exactă. În momentul plecării, conductorul indică tabela de afişaj şi anunţă ora exactă. Pe peron, alţi angajaţi execută acţiuni similare. Înainte ca trenurile să plece din gară, unii dintre ei semnalizează

marginea peronului şi anunţă cu voce tare: „Drum liber!” Fiecare detaliu este identificat, indicat şi anunţat.[12]

Acest proces, cunoscut sub numele de „Semnalizare şi Anunţare”, este un sistem de siguranţă care are ca scop diminuarea erorilor. Pare stupid, dar funcţionează incredibil de bine; reduce erorile cu până la 85% şi previne accidentele în proporţie de 30%. Reţeaua MTA de transport subteran din New York a implementat o versiune modificată, doar prin semnalizare, şi „în numai doi ani de la implementare, accidentele din staţiile de metrou au scăzut cu 57%”.

Sistemul de Semnalizare şi Anunţare este eficient pentru că aduce obiceiurile automate, reflexe la nivel conştient. Datorită faptului că operatorii sunt obligaţi să-şi folosească ochii, vocea şi auzul, ei vor sesiza problemele înainte ca accidentul să se producă.

Soţia mea are un obicei asemănător. Ori de câte ori se pregăteşte să plece într-o călătorie, ea repetă cu voce tare toate obiectele esenţiale pe care trebuie să le pună în bagaj. „Mi-am pus cheile. Mi-am luat portofelul, am ochelarii, mi-am luat soţul”.

Pe măsură ce comportamentele se automatizează, probabilitatea de a te mai gândi la ele în mod conştient

---

[12] în timpul unei vizite în Japonia, am văzut cu ochii mei cum această strategie a salvat viaţa unei femei. Fiul ei se strecurase în trenul Shinkansen – unul dintre celebrele trenuri de mare viteză din Japonia, care călătoreşte cu peste trei sute de kilometri pe oră – chiar în momentul în care se închideau uşile. Femeia, încă pe peron, s-a grăbit să-l prindă, rămânând cu braţul blocat între uşi; trenul se pregătea să plece din staţie, dar chiar înainte de a se pune în mişcare, unul dintre angajaţi şi-a efectuat rutina de verificare şi semnalizare a peronului. în mai puţin de cinci secunde, a observat-o pe femeie şi a oprit plecarea trenului. Uşa s-a deschis, femeia – acum în lacrimi – a alergat spre fiul ei, iar un minut mai târziu trenul a plecat în siguranţă. (N.a.)

scade tot mai mult. Iar când am repetat ceva de o mie de ori, începem să pierdem din vedere anumite detalii. Plecăm de la premiza că data viitoare vom obţine acelaşi rezultat ca data trecută. Ne obişnuim atât de mult cu ceva ce am făcut de o mie de ori, încât nu ne mai punem întrebarea dacă e bine sau nu. Multe dintre eşecurile noastre se datorează în mare măsură lipsei conştientizării.

Una dintre cele mai mari provocări atunci când vrei să-ţi schimbi anumite obiceiuri este să fii atent la ceea ce faci. Acest lucru ne explică de ce obiceiurile rele se strecoară pe neobservate în vieţile noastre. Avem nevoie de un sistem de Semnalizare şi Anunţare şi în viaţa personală. Aici îşi are originea „Fişa de Evaluare a Obiceiurilor”, care este un simplu exerciţiu de conştientizare a comportamentului. Pentru a-ţi crea propria fişă, fa o listă cu obiceiurile tale zilnice.

Iată un model de lucru:

- Mă trezesc
- Opresc alarma
- îmi verific telefonul
- Merg la baie
- Mă cântăresc
- Fac duş
- Mă spăl pe dinţi
- îmi curăţ dantura cu aţă dentară
- Mă dau cu deodorant
- Pun prosopul la uscat
- Mă îmbrac
- Fac cafea

...şi aşa mai departe.

După ce ai completat lista, analizează aceste acţiuni şi întreabă-te: „Este un obicei bun, unul nociv sau unul neutru?” Dacă este bun, adaugă în dreptul lui un „+”.

Dacă este nociv, adaugă semnul iar dacă este neutru adaugă semnul „=„.

Spre exemplu, lista de mai sus ar trebui să arate în felul următor:

- Mă trezesc =
- Opresc alarma =
- îmi verific telefonul -
- Merg la baie =
- Mă cântăresc +
- Fac duş +
- Mă spăl pe dinţi +
- îmi curăţ dantura cu aţă dentară +
- Mă dau cu deodorant +
- Pun prosopul la uscat =
- Mă îmbrac =
- Fac cafea +

Simbolurile pe care le atribui unui obicei depind de situaţia şi obiectivele tale. Pentru cineva care încearcă să slăbească, a mânca un covrig cu unt de arahide în fiecare dimineaţă este un obicei negativ. Pentru cineva care încearcă să-şi dezvolte masa musculară, poate fi un obicei bun. Totul depinde de scopul pe care ţi l-ai propus[13].

Evaluarea obiceiurilor tale poate fi destul de complexă şi din alt motiv. Etichetele „obicei bun” sau „obicei rău” sunt relative. Nu există obiceiuri rele sau bune. Sunt doar obiceiuri eficiente. Adică eficiente în soluţionarea problemelor. Toate obiceiurile îţi sunt utile într-un fel, de aceea le perpetuezi. Pentru acest exerciţiu, clasifică-ţi obiceiurile în funcţie de beneficiile oferite pe termen lung. În linii mari, obiceiurile bune vor avea rezultate pozitive, iar cele rele, rezultate negative. Fumatul unei ţigări ar

[13] Cititorii interesaţi se pot inspira după Habits Scorecard, @atomichabits.com/ scorecard. (N.a.)

putea reduce stresul pe moment (utilitate), dar pe termen lung nu este un comportament sănătos.

Dacă îţi e greu să evaluezi un anumit obicei, iată o întrebare la care te invit să răspunzi: „Mă ajută acest comportament să devin cine vreau să fiu? Reprezintă el un vot pentru sau împotriva identităţii pe care mi-o doresc?” Obiceiurile care te ajută să consolidezi o identitate pe care ţi-o doreşti sunt de regulă bune, iar cele care o subminează sunt de regulă negative.

Când completezi Fişa de Evaluare a Obiceiurilor nu este nevoie să schimbi nimic. Scopul este să identifici anumite comportamente. Analizează-ţi gândurile şi acţiunile cu o atitudine neutră. Nu te învinovăţi pentru defectele tale. Nu te felicita pentru reuşite.

Dacă mănânci ciocolată în fiecare dimineaţă, conştientizează acest lucru ca şi cum ai trece în revistă rutina altei persoane. „O, ce interesant că face asta!” Dacă mănânci în exces, conştientizează că ai un consum prea mare de calorii. Dacă petreci prea mult timp navigând pe internet, conştientizează că pierzi timp preţios din viaţă într-un mod nedorit.

Primul pas în schimbarea obiceiurilor este să le analizezi cu atenţie. Dacă simţi că nu te descurci fără un ajutor suplimentar, poţi aplica strategia de Semnalizare şi Anunţare. Enunţă cu voce tare acţiunea pe care te pregăteşti s-o faci şi rezultatul pe care îl va produce ea. Dacă vrei să scapi de obiceiul de a mânca nesănătos şi te surprinzi că pui mâna pe o prăjitură, spune cu voce tare: „Sunt pe cale să mănânc această prăjitură, care nu îmi este necesară. Dacă o mănânc, am să cresc în greutate, şi asta îmi va dăuna sănătăţii”.

Când rosteşti cu voce tare detaliile obiceiurilor negative, consecinţele lor par mai palpabile. Asta îţi dezvăluie semnificaţia acţiunii şi nu te lasă să reiei în mod non-

conştient vechea rutină. Această abordare este utilă şi atunci când încerci pur şi simplu să-ţi aminteşti ceva ce ţi-ai propus să faci. Faptul că spui cu voce tare „mâine trebuie să merg la poştă, după masa de prânz”, va spori şansele de a te ţine de cuvânt. Vei conştientiza necesitatea acestei acţiuni, şi acest lucru poate produce o mare diferenţă.

Procesul de schimbare comportamentală începe totdeauna prin conştientizare. Strategii precum cea de Semnalizare şi Anunţare şi Fişa de Evaluare a Obiceiurilor se canalizează pe recunoaşterea acestora şi sesizarea indiciilor care le declanşează, lucru care te ajută să reacţionezi într-un mod benefic.

SUMAR DE CAPITOL

■ Cu timpul, creierul tău va identifica indiciile care anticipează anumite rezultate, fără să le mai analizeze în mod conştient.

■ Obiceiurile noastre devin gesturi reflexe, nu mai suntem atenţi la ceea ce facem. Procesul de schimbare comportamentală începe întotdeauna prin conştientizare. Trebuie să-ţi conştientizezi obiceiurile, pentru a le putea schimba.

■ Tehnica de Semnalizare şi Anunţare sporeşte gradul de conştientizare a unui obicei non-conştient, verbalizându-ţi acţiunile.

■ Fişa de Evaluare a Obiceiurilor este un exerciţiu simplu, pe care îl poţi utiliza în conştientizarea propriului comportament.

CAPITOLUL 5

Cea mai bună strategie de a-ţi forma un obicei nou în 2001, un grup de cercetători din Marea Britanie a studiat 248 de persoane pe parcursul a două săptămâni, cu scopul de a le determina să-şi formeze obiceiul de a face mai

multă mişcare. Participanţii la studiu au fost împărţiţi în trei grupuri.

Primul a fost stabilit ca grup de control. Subiecţilor li s-a cerut doar să-şi ţină o evidenţă a activităţii fizice.

Al doilea a primit numele de „grup de motivaţiei Subiecţilor acestuia li s-a cerut să noteze de câte ori efectuau activitate fizică, şi, în plus, să citească materiale informative referitoare la beneficiile sportului asupra sănătăţii. Cercetătorii le-au mai explicat şi că activitatea fizică reduce riscul apariţiei unor afecţiuni coronariene şi consolidează sănătatea inimii.

Şi în cele din urmă, al treilea grup, care a primit aceleaşi materiale informative, asigurându-se un nivel egal de motivaţie, cu cerinţa adiţională de a formula un plan care să includă momentul şi locul în care subiecţii îşi propuneau să efectueze exerciţii fizice pe parcursul săptămânii următoare. Mai exact, membrii celui de-al treilea grup au completat următoarea propoziţie: „Pe parcursul săptămânii următoare am să efectuez cel puţin 20 de minute de exerciţii fizice intense în [Ziua] la [Ora] în [Locul] „.

În primele două grupuri, numai 35-38% dintre participanţi au efectuat exerciţii fizice cel puţin o dată pe săptămână. (în mod curios, prezentarea motivaţională oferită celui de-al doilea grup nu a părut să aibă vreun efect sau să influenţeze în mod semnificativ comportamentul subiecţilor.) însă 91% dintre persoanele incluse în cel de-al treilea grup au făcut exerciţii fizice cel puţin o dată pe săptămână, depăşind dublul ratei normale.

Propoziţia pe care au completat-o reprezintă ceea ce oamenii de ştiinţă numesc „intenţie de implementare44, adică un plan prin care stabileşti în prealabil momentul şi locul acţiunii. Cu alte cuvinte, o *modalitate de implementare* a unui obicei.

Indiciile care declanşează un obicei pot fi extrem de diverse: vibraţia telefonului din buzunar, aroma de ciocolată, sunetul sirenelor ambulanţei, însă cele mai comune indicii sunt *locul* şi *momentul.* Implementarea intenţiei avantajează aceste indicii.

În linii mari, formula intenţiei de implementare este următoarea: „Când se iveşte situaţia X, voi reacţiona în modul Y”.

Sute de studii ştiinţifice au demonstrat că intenţia de implementare este eficientă în menţinerea scopului, fie că e vorba de notarea momentului exact când ai făcut vaccinul antigripal sau de data programării pentru colonoscopie. Acestea cresc şansele menţinerii unor obiceiuri precum reciclarea materialelor, orele de studiu sau de odihnă, ori renunţarea la fumat.

Cercetătorii au descoperit chiar că prezenţa la vot creşte atunci când oamenii sunt determinaţi să-şi creeze intenţii de implementare, punându-li-se anumite întrebări: „Pe ce traseu mergeţi la secţia de votare? La ce oră plănuiţi să mergeţi? Cu ce autobuz ajungeţi acolo? 44 Unele programe guvernamentale de succes au creat termene de scadenţă, astfel încât cetăţenii să-şi planifice plata taxelor în timp util, sau au pus la dispoziţie instrucţiuni cu privire la momentul şi locul unde pot fi achitate plăţile amenzilor rutiere întârziate.

Concluzia e cât se poate de clară: persoanele care-şi stabilesc un plan specific pentru momentul şi locul în care vor pune în aplicare un nou obicei au mai multe şanse să-l menţină. Foarte mulţi oameni încearcă să-şi schimbe obiceiurile, fără să stabilească aceste detalii de bază. Spunem: „Am să mănânc mai sănătos” sau „Am de gând să scriu mai mult44, dar nu precizăm niciodată când şi unde. Ne lăsăm la voia întâmplării, sperând că ne vom aminti sau că ne vom simţi motivaţi la momentul potrivit.

O intenţie de implementare clarifică noţiunile imprecise de genul „Vreau să fiu mai activ44, „Vreau să fiu mai productiv44, sau „Ar trebui să merg la vot44, transformându-le în planuri concrete de acţiune.

Mulţi oameni cred că le lipseşte motivaţia, când, de fapt, le lipseşte precizia. Nu este totdeauna evident când şi unde trebuie să acţionăm. Unii oameni aşteaptă toată viaţa momentul potrivit pentru a face o îmbunătăţire.

Odată stabilită intenţia de implementare, nu mai trebuie să aştepţi scânteia inspiraţiei: *Scriu sau nu azi un capitol? Meditez de dimineaţă sau la prânz?* Când ajungi la momentul acţiunii, nu mai trebuie să iei decizii. Urmezi un plan prestabilit.

Cea mai simplă modalitate de a aplica această strategie este să completezi parantezele următoarei formule:

Am să [ACŢIUNE] la [MOMENTUL] în [LOCUL].

Exemple:

■ Meditaţie. Am să meditez timp de un minut, la ora 7:00, în bucătărie.

■ Studiu. Am să exersez limba spaniolă timp de 20 de minute, la ora 18:00, în dormitor.

■ Mişcare. Am să fac mişcare timp de o oră, la ora 17:00, la sala de fitness din vecinătate.

■ Familie. Am să-i pregătesc soţului (soţiei) o cană de ceai, la ora 8:00, în bucătărie.

Dacă nu ştii care este momentul potrivit pentru începerea formării unui nou obicei, încearcă prima zi a săptămânii, a lunii, a anului. Oamenii sunt mai înclinaţi să înceapă ceva în aceste momente, pentru că speranţa este de regulă mai mare. Dacă avem speranţă, avem motivaţia de a acţiona. Un nou început este inspiraţional.

Intenţiile de implementare mai oferă un beneficiu. Precizând cu exactitate obiectivul şi modul de acţiune pentru realizarea lui te ajută să refuzi lucrurile care îţi

împiedică progresul, care îţi distrag atenţia sau te scot de pe traiectoria dorită. De multe ori răspundem „da” unor mici solicitări, doar pentru că nu ne este clar ce ar trebui să facem în momentul acela. Când obiectivele tale sunt vagi, este uşor să faci mici concesii pe tot parcursul zilei, eşuând să duci la bun sfârşit ceea ce este necesar pentru a reuşi.

Oferă obiceiurilor tale timpul şi spaţiul de care au nevoie. Ideal este ca timpul şi locul să fie atât de evidente încât, pe măsură ce repeţi un comportament, să simţi nevoia reflexă de a acţiona la momentul potrivit, chiar dacă nu îţi poţi explica de ce. Aşa cum observa şi scriitorul Jason Zweig, „Este evident faptul că nu poţi începe o activitate fizică fără să iei această decizie în mod conştient, dar, asemenea câinelui care salivează la sunetul clopoţelului, poate vei începe să devii agitat atunci când limbile ceasului ajung la acel moment al zilei în care de regulă faci mişcare”

Există multe modalităţi de a utiliza intenţiile de implementare în viaţa personală sau profesională. Abordarea mea preferată este cea pe care am învăţat-o de la B. J. Fogg, profesor la Universitatea Stanford; este o strategie pe care am denumit-o „stratificarea rutinei”.

STRATIFICAREA RUTINEI: UN PLAN SIMPLU DE REVIZUIRE A OBICEIURILOR

Filosoful francez Denis Diderot trăise în sărăcie aproape toată viaţa, până în 1765, când, într-o zi, totul s-a schimbat. Fiica lui urma să se căsătorească, dar nu-şi permitea cheltuielile pe care le presupunea o nuntă. În ciuda unei situaţii financiare precare, Diderot era celebru pentru rolul său de coordonator şi autor al lucrării *Encyclopedie,* unul dintre cele mai cuprinzătoare dicţionare enciclopedice ale timpului său. Când Ecaterina cea Mare, ţarina Rusiei, a aflat de dificultăţile financiare

ale lui Diderot, a fost profund impresionată. Iubea literatura, iar enciclopedia îi plăcuse enorm. S-a oferit să cumpere biblioteca personală a filosofului contra sumei de 1 000 de lire, echivalentul a 150 000 de dolari americani din zilele noastre[14]. Dintr-odată, Diderot dispunea de un belşug financiar. Graţie noii sale averi, nu numai că a putut achita cheltuielile de nuntă, dar şi-a cumpărat şi un halat roşu.

Halatul lui Diderot era elegant. De fapt, era atât de elegant, încât a remarcat imediat cât de puţin se potrivea celorlalte acareturi din casa lui. El a scris că „era o discrepanţă, o lipsă de unitate, nu mai era frumuseţe” între elegantul lui halat şi restul lucrurilor.

Curând avea să simtă nevoia de a-şi cumpăra lucruri mai bune. Şi-a înlocuit covorul cu unul de Damasc, şi-a decorat casa cu sculpturi costisitoare, şi-a cumpărat o oglindă pe care a agăţat-o deasupra şemineului şi o masă de bucătărie mai bună. Şi-a înlocuit vechiul fotoliu cu unul din piele. Ca într-un joc domino, înlocuirea unui obiect determina o altă schimbare.

Comportamentul lui Diderot nu este unul ieşit din comun. De fapt, această tendinţă de achiziţii în lanţ a primit numele de „efectul Diderot”, care postulează că obţinerea unui lucru deseori creează o spirală a cheltuielilor, declanşând o serie de achiziţii suplimentare.

Poţi sesiza acest tipar pretutindeni. Cumperi o rochie, după care trebuie să-ţi iei şi pantofi şi cercei, ca să se asorteze. Cumperi o canapea, şi dintr-odată îţi vin alte idei pentru mobilierul de sufragerie. Cumperi o jucărie

---

[14] După achiziţionarea bibliotecii lui Diderot, Ecaterina cea Mare l-a rugat pe filosof să-şi păstreze cărţile până la momentul în care ţarina ar fi avut nevoie de ele, oferindu-i şi un stipendiu anual de bibliotecar. (N.a.)

copilului, iar curând descoperi că trebuie să achiziţionezi şi alte accesorii. Intri într-un cerc vicios al cheltuielilor.

Multe dintre comportamentele umane au la bază acest circuit. Deseori hotărăşti ce vei face în continuare în funcţie de ce ai făcut anterior. A merge la baie implică a te spăla ulterior pe mâini, a te şterge cu prosopul, ceea ce îţi aminteşte că trebuie să pui prosoapele în maşina de spălat, aşa că adaugi şi detergentul pe lista de cheltuieli, şi tot aşa. Niciun comportament nu se manifestă în mod izolat. Fiecare acţiune devine un indiciu care o declanşează pe următoarea.

De ce este important acest lucru?

Când vine vorba despre însuşirea unui obicei nou, poţi folosi în avantajul tău această interdependenţă comportamentală. Una dintre cele mai bune căi de a-ţi forma un obicei nou este să identifici un obicei actual şi să-i suprapui un comportament nou. Această tactică poartă denumirea de *stratificare a rutinei.*

Stratificarea rutinei este o formă specială a intenţiei de implementare. În loc să inserezi un obicei nou într-un anumit moment sau loc, îl cuplezi cu un obicei actual. Această metodă, componentă a programului *Tiny Habits (Mici Obiceiuri)* al lui B. J. Fogg, poate fi utilizată pentru a crea indicii evidente pentru aproape orice obicei[15].

Formula stratificării rutinei este următoarea:
„După [OBICEI CURENT], am să [OBICEI NOU].”

De exemplu:

■ Meditaţie. După ce îmi torn cafeaua dimineaţa, am să meditez timp de un minut.

■ Mişcare. După ce vin de la serviciu, am să mă îmbrac imediat în trening.

[15] Fogg numeşte această strategie „reţeta obiceiurilor mici”, dar eu am să folosesc expresia formulă de stratificare a rutinei. (N.a.)

■ Recunoştinţă. Când mă aşez pe scaun pentru cină, am să numesc un lucru pentru care sunt recunoscător astăzi.
■ Căsătorie. Când mă pregătesc de culcare, am să-i dau partenerului (partenerei) un sărut.
■ Siguranţă. După ce mă încalţ pentru jogging, am să-i trimit un sms unui prieten sau unui membru al familiei, prin care îi comunic unde voi alerga şi pentru cât timp.

Secretul este să cuplezi comportamentul dorit cu o acţiune pe care o efectuezi deja în fiecare zi. Când vei integra această structură de bază, poţi începe să creezi mai multe straturi, conectând între ele mici obiceiuri, ceea ce îţi va permite să profiţi de impulsul natural care declanşează nişte comportamente succesive – o versiune pozitivă a efectului Diderot.

Figura 7. Stratificarea rutinei favorizează menţinerea unui obicei, suprapunând un obicei nou unuia vechi. Acest proces poate fi utilizat pentru a cupla numeroase obiceiuri, fiecare dintre ele având rolul de indiciu pentru cel consecutiv.

Stratificarea rutinei tale matinale ar putea arăta aşa:

1. După ce îmi torn cafeaua în ceaşcă, am să meditez timp de 60 de secunde.
2. După ce meditez 6o de secunde, am să întocmesc o listă cu ce am de făcut în ziua respectivă.
3. După ce completez lista, am să iniţiez imediat prima sarcină pe care o conţine aceasta.

Stratificarea obiceiurilor de seară ar putea arăta în felul următor:

1. După ce servesc cina, am să-mi pun farfuria în maşina de spălat vase.
2. După aceea, am să curăţ masa.
3. După ce curăţ masa, am să-mi pregătesc cana de cafea pentru mâine-dimineaţă.

Poţi, de asemenea, adăuga noi acţiuni rutinei tale de până acum. Spre exemplu, rutina ta matinală ar putea fi următoarea: Mă trezesc / îmi fac patul / Fac duş. Să presupunem că vrei să-ţi formezi obiceiul de a citi mai mult seara. Poţi extinde stratificarea rutinei în felul următor: Mă trezesc / îmi fac patul / *îmi pun o carte pe pernă* / Fac duş. Astfel, ori de câte ori mergi la culcare seara, vei găsi pe pernă o carte care te invită s-o citeşti.

Per total, stratificarea rutinei îţi permite să creezi un set de reguli simple, care îţi vor ghida comportamentul pe viitor. E ca şi când îţi creezi un plan de declanşare a acţiunii următoare. Când te vei obişnui cu această abordare, poţi construi stratificări habituale generale, care să te ghideze ori de câte ori este nevoie.

■ Mişcare. Ori de câte ori văd scări, am să le urc în loc să folosesc liftul.

■ Abilităţi sociale. Când ajung la o petrecere, mă prezint unei persoane pe care nu o cunosc.

■ Finanţe. Când vreau să achiziţionez un obiect mai scump de 100 de dolari, aştept 24 de ore până să-l cumpăr.

■ Alimentaţie sănătoasă. Când pregătesc masa, îmi pun întâi legumele pe farfurie.

■ Minimalism. Când cumpăr un obiect nou, arunc unul mai vechi. (Legea compensaţiei).

■ Stare de spirit. Când sună telefonul, respir adânc şi zâmbesc înainte de a răspunde.

■ Neatenţie. Când părăsesc un local, verific masa şi scaunele, ca să mă asigur că nu am uitat nimic.

Indiferent cum alegi să utilizezi această strategie, secretul unei stratificări habituale reuşite este să identifici în mod corect indiciul care declanşează acţiunile. Spre deosebire de intenţia de implementare, care precizează în mod specific momentul şi locul manifestării unui comportament, stratificarea rutinei le conţine implicit. Când şi unde alegi să inserezi un obicei în rutina ta zilnică poate produce o mare diferenţă. Dacă încerci să introduci meditaţia în rutina matinală, dar dimineţile sunt haotice şi copiii aleargă de colo-colo, atunci ţi-ai ales prost momentul şi locul. Gândeşte-te ce moment al zilei îţi oferă probabilitatea reuşitei. Nu încerca să introduci un obicei într-un moment în care cel mai probabil vei fi nevoit să te ocupi cu altceva.

De asemenea, indiciul ar trebui să apară cu frecvenţa cu care vrei să efectuezi obiceiul dorit. Dacă vrei ca un obicei să devină zilnic, dar îl suprapui unei acţiuni pe care o repeţi numai lunea, atunci nu ai făcut o alegere bună. O modalitate bună de a descoperi indiciul potrivit este să întocmeşti o listă a obiceiurilor tale curente. Poţi folosi ca punct de plecare Fişa de Evaluare a Obiceiurilor din capitolul anterior. Alternativ, poţi crea o listă pe două coloane. Pe prima coloană vei trece acele acţiuni pe care le efectuezi în fiecare zi, fără excepţie[16].

De exemplu:

■ Cobor din pat.
■ Fac duş.
■ Mă spăl pe dinţi.
■ Mă îmbrac.

[16] Dacă ai nevoie de mai multe exemple şi îndrumări, poţi descărca o copie a modelelor de stratificare a rutinei de pe adresa web: atomichabits.com/ habitstacking. (N.a.)

- Îmi torn o ceaşcă de cafea.
- Servesc micul dejun.
- Duc copiii la şcoală.
- Merg la serviciu.
- Servesc masa de prânz.
- Plec de la serviciu.
- Mă schimb în haine mai comode.
- Servesc cina.
- Stâng luminile.
- Mă duc la culcare.

Lista poate fi mult mai lungă, dar ai prins ideea. Pe a doua coloană, notează toate lucrurile care ţi se întâmplă zilnic, fără excepţie. De exemplu:

- Soarele răsare.
- Primeşti un sms.
- Cântecul pe care îl asculţi se încheie.
- Soarele apune.

Înarmat cu aceste două liste, poţi depista care este cel mai bun moment pentru a introduce în stilul tău de viaţă un nou obicei. Stratificarea rutinei funcţionează cel mai eficient atunci când indiciile sunt specifice şi permit o acţiune imediată. Mulţi oameni îşi aleg indicii mult prea ambigue. Şi eu am căzut în capcana asta. Când am vrut să-mi formez obiceiul de a face dotări, stratificarea rutinei mele arăta aşa: „în timpul pauzei de prânz, am să fac zece dotări”. La prima vedere mi s-a părut rezonabil. Curând, însă, aveam să-mi dau seama să indiciul declanşator era unul evaziv. Trebuia să fac dotări înainte, sau după pauza de masă? Unde, mai exact? După câteva zile de bramburească, mi-am schimbat stratificarea rutinei în: „Când închid laptopul în pauza de prânz, am să fac zece dotări lângă birou”. Acum totul era clar.

Însuşirea unor obiceiuri de tipul „Citeşte mai mult” sau „Mănâncă mai sănătos” sunt cauze lăudabile, dar aceste

obiective nu oferă şi instrucţiuni în privinţa locului şi a momentului acţiunii. Fii precis şi clar: „După ce închid uşa. După ce mă spăl pe dinţi. După ce mă aşez la masă”. Precizia este importantă. Cu cât noul tău obicei este mai clar legat de un indiciu anume, cu atât cresc şansele de a-l observa atunci când este momentul să acţionezi.

Prima Lege a Schimbării Comportamentale se referă la *evidenţierea indiciului.* Intenţia implementării şi stratificarea rutinei se numără printre cele mai practice strategii de a crea indicii vizibile şi un plan clar, care include momentul şi locul unde trebuie efectuată o acţiune.

SUMAR DE CAPITOL

■ Prima Lege a Schimbării Comportamentale se referă la *evidenţierea indiciului.*

■ Cele mai comune indicii sunt momentul şi locul.

■ Stabilirea unei intenţii de implementare este o strategie de cuplare a unui obicei nou cu un moment sau loc specific.

■ Formula intenţiei de implementare este „Am să [ACŢIUNE], în [MOMENTUL] şi în [LOCUL] „.

■ Stratificarea rutinei este o strategie pe care o poţi folosi în cuplarea unui obicei nou cu unul curent.

■ Formula stratificării rutinei este: „După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU] „.

CAPITOLUL 6

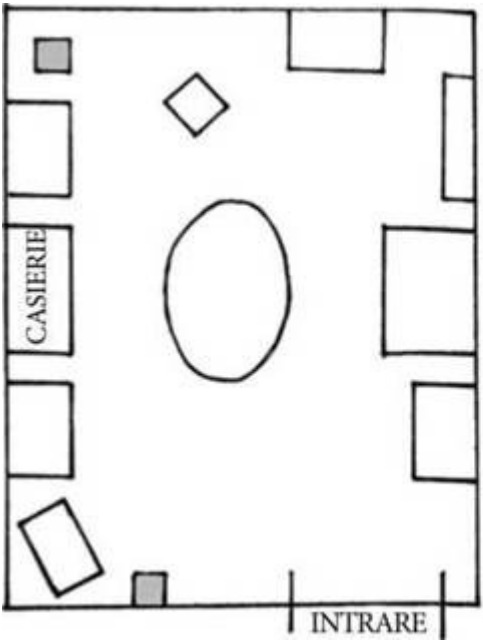
Motivaţia e supraestimată:
Mediul este mai important

Anne Thorndike, medic generalist la Spitalul General Massachusetts din Boston, a avut o idee năstruşnică. Ea şi-a dat seama că poate îmbunătăţi obiceiurile alimentare a mii de persoane – fie membri ai personalului sanitar sau vizitatori ai pacienţilor –, fără să apeleze deloc la voinţă

sau motivaţie. De fapt, ea nu avea de gând să le ţină niciun discurs.

Împreună cu colegii ei, Thorndike a făcut timp de şase luni un experiment de modificare a „arhitecturii opţiunilor” din cantina spitalului. Au început prin schimbarea dispunerii băuturilor pe rafturi. Iniţial, frigiderele care erau aşezate lângă casierie erau ticsite cu sucuri carbogazoase. Cercetătorii au adăugat în fiecare frigider şi sticle cu apă, ca opţiune alternativă. Lângă raioanele cu alimente, de asemenea, au plasat navete cu apă îmbuteliată. Sucurile se aflau în continuare numai în frigiderele de la casierie, însă apa era acum disponibilă pe *toate* rafturile de băuturi.

În următoarele trei luni, cifra vânzărilor de sucuri a scăzut cu 11,4%. În schimb, încasările de pe urma vânzării apei îmbuteliate au crescut cu 25,8%. Aceleaşi ajustări, cu rezultate similare, au fost făcute şi la produsele alimentare oferite în cantina spitalului. Thorndike şi colegii ei nu le-au adresat niciun cuvânt celor care serveau masa acolo.



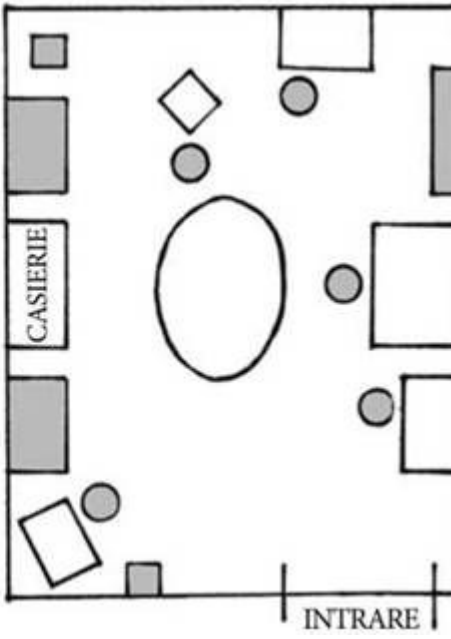


Figura 8. Iată o reprezentare a cantinei înainte (stânga) şi după noul aranjament (dreapta). Boxele gri indică zonele unde se aflau sticlele cu apă îmbuteliată în ambele cazuri. Datorită faptului că a crescut accesibilitatea sticlelor cu apă, comportamentul s-a modificat în mod natural, fără o motivaţie suplimentară.

Oamenii aleg de multe ori anumite produse, nu *pentru* calităţile lor, ci pentru că *sunt plasate* în locuri accesibile. Dacă intru într-o bucătărie şi văd un platou cu prăjituri pe masă, am să mănânc câteva, chiar dacă nu avusesem de gând să fac asta şi nu îmi era neapărat foame. Dacă bufetul de la serviciu este totdeauna plin de gogoşi şi covrigi, e greu să nu iau câte unul din când în când. Acţiunile tale se schimbă în funcţie de încăperea în care te afli şi de indiciile existente în raza ta vizuală.

Mediul este mâna invizibilă care modelează comportamentul uman, în ciuda faptului că oamenii au personalităţi unice, anumite comportamente au tendinţa să se repete în anumite condiţii de mediu. La biserică, avem tendinţa de a vorbi încet. Pe o stradă întunecoasă, suntem mai vigilenţi. Deci, cel mai des întâlnit factor al schimbării nu este intern, ci extern: suntem influenţaţi de ceea ce se întâmplă în jurul nostru. Fiecare obicei depinde de context.

În 1936, psihologul Kurt Lewin a emis o ecuaţie simplă, cu o aserţiune extrem de puternică: Comportamentul este o Funcţie a Persoanei în Mediul ei sau **C = f (P, M).**

În scurt timp, ecuaţia lui Lewin avea să fie testată şi în mediul de afaceri. În 1952, economistul Hawkins Stern a descris un fenomen pe care l-a denumit *impulsul sugestiei în consum,* care „se declanşează atunci când consumatorul vede un produs nou şi îi vizualizează necesitatea” Cu alte cuvinte, consumatorii cumpără uneori produse nu datorită faptului că le *vor,* ci datorită modului în care le *sunt prezentate.*

De exemplu, produsele expuse la nivelul ochilor se vând mai bine decât cele aflate pe rafturile de jos. De aceea mărcile mai scumpe sunt expuse în rafturi mai accesibile, pentru că ele aduc mai mult profit, în vreme ce variantele mai ieftine ale acestor produse sunt expuse în locuri mai puţin vizibile. Acelaşi lucru este valabil şi pentru rafturile „gondolă” – acele unităţi amplasate la capătul culoarelor. Rafturile gondolă sunt maşini de făcut bani pentru comercianţi, deoarece sunt cele mai vizibile locaţii, care se bucură de cel mai mare vad. De exemplu, 45% dintre vânzările produselor Coca-Cola se datorează gondolelor.

Cu cât este mai vizibil un produs (sau o ofertă), cu atât eşti mai înclinat să-l încerci. Oamenii beau Bud Light pentru că este distribuit în toate barurile, şi intră în

cafenelele Starbucks pentru că le găseşti la orice colţ de stradă. Ne place să credem că deţinem controlul. Dacă alegem să bem apă în loc de suc, ne imaginăm că am vrut asta. Adevărul, însă, este că multe dintre acţiunile noastre sunt influenţate nu de un impuls şi de o decizie oportună, ci de opţiunile cele mai vizibile.

Orice fiinţă are propriile metode de a sesiza şi înţelege lumea. Vulturii posedă o remarcabilă capacitate de a vedea la distanţă. Şerpii miros „gustând aerul" cu limba extrem de senzitivă. Rechinii pot detecta infime semnale de electricitate şi vibraţie subacvatică provocate de peştii din apropiere. Chiar şi bacteriile sunt dotate cu receptori chimici – celule senzoriale minuscule, care permit detectarea toxinelor din mediul lor de viaţă.

La oameni, simţurile sunt guvernate de sistemul nervos somatic. Interpretăm mediul înconjurător prin intermediul văzului, auzului, mirosului, simţului tactil şi al gustului. Dar mai avem şi alte simţuri. Unele conştiente, multe dintre ele însă, inconştiente. De exemplu, poţi „sesiza" când scade temperatura înaintea unei furtuni, când durerea de stomac se accentuează sau că te dezechilibrezi când te deplasezi pe un teren accidentat. Receptorii corpului tău depistează o serie vastă de stimuli interni, cum ar fi cantitatea de sare din fluxul sanguin sau nevoia de a bea apă când ţi-e sete.

Cea mai importantă dintre abilităţile senzoriale umane este însă văzul. Corpul uman are aproximativ n milioane de receptori senzoriali, în jur de io milioane sunt dedicaţi văzului. Unii specialişti estimează că jumătate dintre resursele creierului sunt folosite în interpretarea imaginii. Având în vedere faptul că suntem mai dependenţi de văz decât de orice alt simţ, nu este deloc o surpriză că indiciile vizuale sunt cei mai importanţi catalizatori ai comportamentului uman. Din acest motiv, o mică

modificare în ceea ce *vedem* poate provoca o schimbare majoră a modului în care *acţionăm.* În consecinţă, îţi poţi da seama cât este de important să trăieşti şi să munceşti în medii pline de indicii productive şi lipsite de cele neproductive. Din fericire sunt veşti bune în acest sens. Nu e neapărată nevoie să fii victima mediului tău. Poţi deveni arhitectul lui.

CUM SĂ CREEZI UN MEDIU PROPICE SUCCESULUI

în timpul crizei energetice şi al embargoului petrolului din 1970, cercetătorii olandezi au analizat cu atenţie consumul energetic al ţării. Într-o suburbie a oraşului Amsterdam, au descoperit că unii proprietari aveau un consum de energie cu 30% mai mic decât al vecinilor lor, în ciuda faptului că aveau case de dimensiuni similare şi utilizau energie la acelaşi preţ.

S-a descoperit că locuinţele din această suburbie erau aproape identice, cu excepţia unui amănunt: amplasarea contorului electric. În unele case acesta fusese montat la subsol. În altele, în holul principal. Aşa cum se poate intui, casele care aveau contorul amplasat în hol consumau mai puţină energie. Când consumul energetic este vizibil şi uşor de verificat, comportamentul oamenilor se schimbă.

Fiecare obicei este declanşat de un indiciu, aşa că le sesizăm mai uşor pe acelea care ies în evidenţă. Din nefericire, de multe ori mediul în care trăim şi muncim ne *subminează* anumite acţiuni, pentru că nu conţin indicii evidente care să le declanşeze. Tinzi să fii *delăsător* în exersarea unui instrument muzical, dacă îl depozitezi în debara. La fel, îţi vine mai *greu* ideea să citeşti, dacă biblioteca e amplasată în camera de oaspeţi. E uşor să *uiţi* că trebuie să-ţi iei vitaminele, dacă nu sunt aşezate la vedere, ci în dulap. Când indiciile care declanşează un obicei sunt subtile sau ascunse, ele sunt uşor de ignorat.

Prin comparaţie, crearea unor indicii evidente poate atrage atenţia asupra obiceiului pe care dorim să ni-l însuşim. Pe la începuturile anilor 1990, angajaţii departamentului de curăţenie de la Aeroportul Schiphol din Amsterdam au lipit în centrul fiecărui vas de toaletă un mic abţibild care înfăţişa o muscă. Se pare că bărbaţii care intrau în closet încercau să ţintească insecta. Abţibildul le oferea o ţintă bună, şi în felul acesta s-au redus semnificativ „scurgerile" pe lângă marginile vasului. O analiză ulterioară a determinat faptul că abţibildurile au redus cu 8% anual costurile materialelor utilizate la curăţenie.

Am experimentat chiar eu puterea indiciilor evidente. Aveam obiceiul să cumpăr mere de la magazin, să le pun în cuva frigiderului şi să uit complet de ele. Când îmi aminteam, merele erau deja stricate. Nu le vedeam, şi din cauza asta nu le mâneam.

În cele din urmă, mi-am urmat propriul sfat şi mi-am reproiectat mediul. Am cumpărat o fructieră mare şi am aşezat-o în mijlocul mesei. Data următoare când am cumpărat mere, le-am pus pe fructieră, ca să le pot vedea. Ca prin minune, am început să mănânc câteva mere pe zi doar pentru faptul că erau puse la vedere, nu dosite undeva în frigider. Iată câteva modalităţi de reproiectare a mediului şi de creare a unor indicii mai vizibile pentru obiceiul pe care vrei să ţi-l însuşeşti:

■ Dacă nu vrei să uiţi să-ţi iei medicamentele în fiecare seară, pune comprimatele lângă robinetul chiuvetei de la baie.

■ Dacă vrei să exersezi mai des la chitară, aşaz-o în mijlocul sufrageriei.

■ Dacă vrei să-ţi aminteşti să trimiţi mai multe scrisori de mulţumire, ţine un teanc de hârtie pe birou.

■ Dacă vrei să bei mai multă apă, umple câteva sticle dimineaţa şi pune-le în locurile pe care le frecventezi cel mai des în casă.

Dacă vrei ca un obicei să devină o parte importantă a vieţii tale, creează-i indicii evidente în mediul în care trăieşti. Cele mai persistente comportamente au de regulă indicii multiple. Gândeşte-te în câte contexte un fumător este tentat să-şi aprindă o ţigară: la volan, când vede un prieten fumând, când este stresat la serviciu etc.

Aceeaşi strategie poate fi utilizată şi în adoptarea unor obiceiuri pozitive. Presărând indicii declanşatoare în toate locurile pe care le frecventezi, cresc şansele de a-ţi aminti pe parcursul zilei de obiceiul-ţintă. Un comportament pozitiv devine mai uşor şi mai natural când indiciile care îl declanşează se află chiar sub nasul tău.

Particularităţile mediului în care trăim sunt extrem de importante nu doar pentru că influenţează modul în care interacţionăm cu ceea ce ne înconjoară, ci şi pentru că rareori le creăm noi înşine. Cei mai mulţi oameni trăiesc într-o lume creată de alţii. Dar poţi modifica spaţiul în care trăieşti şi munceşti, scoţând în evidenţă indiciile pozitive şi estompându-le pe cele negative. Reproiectarea mediului îţi permite să preiei din nou controlul şi să devii arhitectul vieţii tale. Fii creatorul mediului în care trăieşti, nu un simplu consumator.

CONTEXTUL ESTE UN INDICIU ÎN SINE

Indiciile care declanşează un obicei pot fi cât se poate de specifice la început, însă în timp, obiceiurile tale vor fi asociate nu unui singur indiciu, ci întregului *context* în care manifeşti un anumit comportament.

De exemplu, mulţi oameni beau mai mult în anumite contexte sociale, decât ar face-o dacă ar fi singuri. Declanşatorul este rareori un indiciu singular, acest rol fiind mai degrabă jucat de întregul context: faptul că

prietenii tăi şi-au comandat băuturi, că auzi muzică la bar, că vezi dozatorul de bere.

Asociem mental un obicei cu locul în care se manifestă: acasă, la birou, la sala de fitness. Fiecare loc dezvoltă o conexiune cu anumite obiceiuri sau rutine. Stabileşti o anumită relaţie cu obiectele de pe biroul tău, de pe masa din bucătărie sau din dormitor.

Comportamentul nu este caracterizat de obiecte, ci de relaţia pe care o avem cu acestea. De fapt, aceasta este o modalitate utilă de a analiza influenţa mediului asupra comportamentului tău. Este greşită ideea că mediul conţine obiecte. El conţine relaţii. Analizează modul în care interacţionezi cu spaţiul în care trăieşti. Pentru cineva, canapeaua este locul în care citeşte timp de o oră în fiecare seară. Pentru altcineva, este locul în care se uită la televizor şi mănâncă îngheţată după ce se întoarce de la serviciu. Fiecare individ în parte are propriile amintiri – deci şi propriile obiceiuri – în relaţie cu un anumit spaţiu.

Vestea bună? Te poţi antrena să asociezi un obicei cu un anumit context.

Într-un studiu ştiinţific, cercetătorii le-au recomandat unor persoane care sufereau de insomnie să meargă la culcare numai atunci când sunt obosite. În timp, persoanele au început să asocieze contextul patului cu acţiunea de a dormi, şi le-a devenit astfel mai uşor să adoarmă atunci când se urcau în pat. Creierul lor fusese învăţat că somnul – nu verificarea telefonului, nu privitul la televizor sau a ceasului – era singura acţiune dedicată acelei camere.

Puterea contextului dezvăluie o strategie importantă: obiceiurile se pot schimba mai uşor într-un mediu nou. Va fi mai simplu astfel să scapi de declanşatorii subtili şi de indiciile care îţi impulsionează obiceiurile actuale. Găseşte un loc nou – altă cafenea, altă bancă din parc, un colţ al

camerei pe care rareori îl utilizai – şi creează-ţi noi obiceiuri acolo.

Este mai uşor să asociezi un obicei nou unui context nou, decât să încerci să ţi-l formezi într-un mediu plin de indicii concurente. E dificil să te trezeşti devreme, dacă te uiţi la televizor în dormitor seară de seară. Poate fi dificil să studiezi în sufragerie fără să te laşi distras, dacă acela este locul în care de regulă te recreezi cu jocuri video. Când ieşi din mediul tău obişnuit însă, te debarasezi mai uşor de predispoziţiile comportamentale. Nu mai eşti nevoit să contracarezi indicii contextuale, lucru care permite, fără întreruperi, formarea unor noi obiceiuri.

Vrei să fii mai creativ? Mută-te într-o cameră mai spaţioasă, pe terasa acoperişului sau într-o clădire cu o arhitectură mai generoasă. Rupe-te puţin de ambientul în care lucrezi zi de zi, care este legat de tiparele tale comportamentale actuale.

Vrei să te hrăneşti mai sănătos? Probabil că îţi faci cumpărăturile în mod reflex, la unul şi acelaşi supermarket. Încearcă un magazin nou. Va fi mai uşor să eviţi alimentele nesănătoase când creierul tău nu ştie în mod automat pe care rafturi sunt aşezate.

Când nu te poţi transfera într-un context cu totul nou, redefineşte-l sau reamenajează-l pe cel actual. Creează-ţi spaţii special dedicate pentru lucru, studiu, activitate fizică, recreere sau gătit. Un slogan pe care eu îl găsesc util este următorul: „Un loc, o singură utilitate”.

Când mi-am început cariera de antreprenor, lucram deseori aşezat pe canapea sau la masa din bucătărie. Îmi era foarte greu să mă opresc. Nu exista o diviziune clară a momentelor dedicate lucrului şi timpului de relaxare. Masa din bucătărie era birou, sau spaţiul unde îmi serveam masa? Canapeaua era locul unde mă relaxam, sau locul în

care mă aşezam să-mi verific e-mail-urile? Un loc avea mai multe utilităţi.

Câţiva ani mai târziu mi-am putut permite, în sfârşit, să mă mut într-un apartament care avea un spaţiu pentru birou. Dintr-odată, munca era asociată *acestui spaţiu,* iar viaţa personală se desfăşura în *altă parte.* Mi-a fost mai uşor să-mi dezactivez partea profesională a creierului, când am delimitat clar spaţiul dedicat muncii de cel al vieţii personale. Fiecare cameră avea un rol. Bucătăria era locul în care găteam. Biroul era locul unde lucram.

Ori de câte ori este posibil, evită intercalarea contextelor unor obiceiuri diferite. Când spaţiile încep să se confunde, acelaşi lucru se va întâmpla şi cu obiceiurile – iar cele comode ies de regulă învingătoare. De aceea, versatilitatea tehnologiei moderne este, în acelaşi timp, şi un punct forte, şi o verigă slabă. Telefonul, de pildă, poate fi folosit pentru o mulţime de activităţi, lucru care îl transformă într-un instrument puternic. Când îţi foloseşti telefonul pentru aproape orice, va fi dificil să-l asociezi unei singure activităţi. Vrei să fii productiv, dar eşti obişnuit să deschizi reţelele de socializare, e-mail-urile sau jocurile video ori de câte ori accesezi telefonul. Este o încrengătură de indicii.

Ai putea spune: „Nu înţeleg. Locuiesc în New York. Apartamentul meu are dimensiunile unui smartphone. Fiecare cameră este întrebuinţată pentru o mulţime de activităţi”. De acord, dacă spaţiul în care locuieşti este destul de limitat, împarte camerele în zone de activitate. Un scaun este pentru citit, biroul este pentru scris, masa, pentru mâncat. Poţi aplica aceeaşi strategie şi spaţiilor digitale. Cunosc un scriitor care întrebuinţează computerul numai pentru scris, tableta numai pentru citit, iar telefonul exclusiv pentru reţelele de socializare sau mesaje. Fiecare obicei trebuie să aibă propriul sediu.

Dacă reuşeşti să aplici această strategie, fiecare context va fi asociat unui singur obicei şi unui singur regim de gândire. Obiceiurilor le priesc astfel de circumstanţe previzibile. Intri automat într-o stare de concentrare atunci când te aşezi la birou. Intri mai uşor într-o stare de calm când te afli într-un spaţiu dedicat relaxării. Somnul vine mai repede când singura activitate pe care o faci în dormitor este aceea de a dormi. Dacă vrei să ai un comportament stabil şi previzibil, ai nevoie de un mediu pe măsură. Un mediu stabil, în care orice activitate are un loc şi un scop, este un ambient în care obiceiurile se pot forma cu uşurinţă.

SUMAR DE CAPITOL

■ Micile schimbări de context pot duce în timp la schimbări majore de comportament.

■ Orice obicei este declanşat de un indiciu. Suntem înclinaţi să sesizăm indiciile mai vizibile.

■ Scoate în evidenţă indiciile obiceiurilor pozitive.

■ Treptat, obiceiurile tale se asociază unui întreg context, nu unui singur indiciu.

■ Este mai uşor să-ţi formezi un obicei într-un mediu nou, pentru că nu vei fi nevoit să combaţi indiciile vechi.

CAPITOLUL 7

Secretul autocontrolului în 1971, când Războiul din Vietnam se apropia de cel de-al şaisprezecelea an, congresmenii Robert Steele din Connecticut şi Morgan Murphy din Illinois au făcut o descoperire care i-a uimit pe americani. Vizitând trupele americane, ei au aflat că mai mult de 15% dintre soldaţii concentraţi erau dependenţi de heroină. Cercetările ulterioare au dezvăluit şi faptul că 35% din membrii personalului militar consumaseră heroină, iar 20% dezvoltaseră dependenţă – problema era mult mai gravă decât crezuseră iniţial.

Descoperirea a provocat agitaţie la Washington, ducând inclusiv la înfiinţarea Biroului Special de Acţiune pentru Prevenirea Abuzului de Droguri, în timpul mandatului preşedintelui Nixon, organism care avea ca scop promovarea prevenirii şi reabilitării, precum şi urmărirea evoluţiei persoanelor dependente după încheierea exerciţiului militar.

Lee Robins, unul dintre cercetătorii implicaţi în studierea acestei probleme, într-o descoperire care a răsturnat complet ceea ce se ştia până atunci despre dependenţă, a constatat că după revenirea în ţară numai 5% dintre militari au recidivat în decurs de un an, iar 12% într-un interval de 3 ani. Cu alte cuvinte, aproximativ 90% dintre soldaţii care consumaseră heroină în Vietnam au scăpat complet de dependenţă, aproape peste noapte.

Descoperirea contrazicea teoria acelor timpuri, conform căreia dependenţa de heroină ar fi o afecţiune permanentă şi ireversibilă. Robin a evidenţiat faptul că dependenţa poate fi eliminată brusc în condiţiile unei schimbări radicale a contextului de mediu. În Vietnam, soldaţii erau permanent expuşi unor indicii care declanşau dorinţa de a consuma heroină:

- accesibilitatea drogului;
- stresul constant provocat de război;
- amiciţii legate cu alţi camarazi consumatori ai drogului;
- depărtarea mare de casă.

Când soldatul se întorcea în Statele Unite însă, se trezea într-un mediu privat de aceste indicii declanşatoare. Când contextul se schimbă, se schimbă şi obiceiurile.

Să comparăm această situaţie cu cea a narcomanului tipic. Un individ dezvoltă o dependenţă consumând droguri acasă sau cu prietenii, se internează într-o clinică de dezintoxicare, unde este privat de stimulii care îi

declanşează obiceiul, pentru ca apoi să revină în vechiul său context social, ticsit de toate indiciile care i-au provocat dependenţa. Nu e de mirare că cifrele se prezintă exact pe dos faţă de cele din studiul Vietnam. În mod normal, 90% dintre dependenţii de heroină recidivează după ce se externează şi se întorc acasă.

Studiile efectuate în Vietnam au contrazis multe dintre convingerile referitoare la obiceiuri, dizolvând definiţia convenţională de slăbiciune morală atribuită acestui comportament nesănătos. Dacă eşti supraponderal, fumător sau ai o dependenţă oarecare, ţi s-a spus probabil toată viaţa că îţi lipseşte autocontrolul – sau chiar că eşti un om rău. Teoria conform căreia un strop de disciplină ţi-ar rezolva problemele este adânc înrădăcinată în cultura noastră.

Cercetările recente însă dezvăluie cu totul altceva. Când oamenii de ştiinţă analizează persoanele care manifestă un puternic autocontrol, nu constată diferenţe notabile faţă de cei care se străduiesc să se controleze, în schimb, persoanele „disciplinate” îşi structurează mai eficient viaţa, astfel încât *nu sunt nevoite* să apeleze la doze eroice de voinţă sau autocontrol. Cu alte cuvinte, evită situaţiile tentante.

Persoanele cu cel mai bun autocontrol sunt, de regulă, cele care nu apelează la el în mod frecvent. Este mai uşor să te abţii când nu te expui tentaţiilor atât de des. Deci, da, perseverenţa, curajul şi voinţa sunt esenţiale succesului, dar modalitatea prin care îţi poţi consolida aceste calităţi nu este să fii tu disciplinat, ci să-ţi ordonezi mai bine ambientul.

Această idee paradoxală capătă mai mult sens atunci când înţelegi ce se întâmplă în momentul în care creierul formează un nou obicei.

Odată procesat mental, el se va manifesta ori de câte ori întâlnim situaţii relevante. Când terapeuta Patty Olwell din Austin, Texas, a început să fumeze, îşi aprindea de multe ori o ţigară când mergea la călărie împreună cu o prietenă. În cele din urmă a renunţat la fumat şi s-a străduit ani la rând să evite acest obicei. A renunţat şi la echitaţie. Câteva decenii mai târziu, când s-a urcat pe un cal, a simţit nevoia să fumeze pentru prima oară după foarte multă vreme. Indiciile erau încă întipărite, doar că în tot acest interval nu fusese expusă la ele.

Odată ce un obicei a fost procesat, nevoia de a acţiona apare ori de câte ori îi întâlneşti indiciile contextuale. Acesta este unul dintre motivele pentru care tehnicile de schimbare a comportamentului eşuează. Ruşinarea persoanelor obeze prin prezentări referitoare la scăderea în greutate poate provoca apariţia stresului, iar rezultatul este revenirea la strategia de compensaţie preferată: hiperfagia. Prezentarea unor imagini cu plămâni carbonizaţi le poate provoca fumătorilor un exces de anxietate, care multora le declanşează nevoia de a-şi aprinde o ţigară. Dacă nu analizezi atent indiciile, rişti chiar să provoci manifestarea unui comportament pe care-l combaţi.

Obiceiurile negative se auto-catalizează: procesul se autoalimentează. Ele conţin sentimentele pe care încearcă să le dezactiveze. Te simţi nefericit, aşa că vrei să compensezi mâncând preparate nesănătoase. Pentru că ai mâncat alimente nesănătoase, eşti nefericit. Timpul petrecut în faţa televizorului te face letargic, dar vei sfârşi irosind şi mai mult timp în faţa televizorului, pentru că nu mai ai energie să faci altceva. Teama de boală îţi induce nelinişte, şi vei fuma ca să te calmezi, ceea ce îţi înrăutăţeşte starea de sănătate, iar din pricina asta, în

scurt timp vei fi şi mai neliniştit. Este o spirală descendentă, un tren nociv scăpat de sub control.

Cercetătorii numesc acest fenomen „dorinţă declanşată de indiciu4, adică un element exterior provoacă dorinţa compulsivă de a relua obiceiul. Când este *remarcat* indiciul, *apare dorinţa.* Acest proces este omniprezent, de multe ori nici nu-l conştientizăm. Oamenii de ştiinţă au descoperit faptul că în cazul narcomanilor este suficientă o vizualizare de numai 33 de milisecunde a imaginii cocainei, pentru ca reţeaua neuronală a recompensei să fie stimulată şi să apară dorinţa. Această viteză depăşeşte capacitatea creierului de a procesa în mod conştient – dependenţii nici nu îşi dau seama ce imagine au văzut, dar simt totuşi nevoia de drog.

Concluzia este următoarea: poţi dezactiva un obicei, însă e puţin probabil să-l ştergi din memorie. Odată întipărit în minte, este aproape imposibil să-l elimini în totalitate, chiar dacă nu l-ai pus în practică un timp îndelungat. Asta înseamnă că simpla rezistenţă în faţa tentaţiei nu este o strategie eficientă. E greu să menţii o atitudine Zen într-o viaţă plină de indicii care te deturnează. Consumul de energie ar fi prea mare. Pe termen scurt, poţi alege să rezişti ispitei. Pe termen lung însă, devenim un produs al mediului în care trăim. Mai simplu spus – nu am întâlnit nicio persoană care să-şi păstreze obiceiurile pozitive într-un mediu negativ.

O abordare mai eficientă ar fi să elimini obiceiul negativ din faşă. Unul dintre cele mai practice moduri de a face acest lucru este să nu te mai expui indiciilor care-l declanşează.

■ Dacă nu poţi duce nimic la bun sfârşit, lasă telefonul în altă cameră timp de câteva ore.

■ Dacă ai în permanenţă un sentiment de inferioritate, nu mai urmări acele profiluri de pe reţelele de socializare care îţi stârnesc invidia şi gelozia.

■ Dacă iroseşti prea mult timp în faţa televizorului, mută-l din dormitor.

■ Dacă iroseşti prea mulţi bani pe aparatură electronică, evită reclamele referitoare la dispozitivele de înaltă tehnologie.

■ Dacă jocurile video îţi irosesc prea mult timp, deconectează consola şi pune-o în dulap după fiecare utilizare.

Această abordare este reciproca primei legi a schimbării comportamentale; *camuflezi* indiciul declanşator, în loc să-l *evidenţiezi.* Am fost deseori surprins de cât de eficiente sunt aceste mici schimbări. Elimini un indiciu şi, de multe ori, întregul obicei dispare.

Autocontrolul este o strategie temporară, nu una durabilă. Poţi rezista tentaţiilor o dată, de două ori, dar e puţin probabil să poţi face uz de voinţă ori de câte ori vrei să-ţi înfrânezi dorinţele. În loc să apelezi la o nouă doză de voinţă de fiecare dată când vrei să faci ceea ce ţi-ai propus, îţi poţi utiliza mai eficient energia optimizându-ţi spaţiul personal. Acesta este secretul autocontrolului, să scoţi în evidenţă indiciile favorabile obiceiurilor bune şi să le camuflezi pe cele ale obiceiurilor negative.

SUMAR DE CAPITOL

■ Reciproca primei legi a schimbării comportamentale este să *camuflezi* indiciile.

■ Odată ce un obicei s-a format, este puţin probabil să fie şters complet din memorie.

■ Oamenii cu un puternic autocontrol nu persistă prea mult în situaţii tentante. Este mai simplu să eviţi o tentaţie decât să-i reziști.

■ Una dintre modalităţile cele mai practice de a elimina un obicei negativ este să nu te expui indiciilor care îl declanşează.

■ Autocontrolul este o strategie pe termen scurt, nu una de durată.

CUM SĂ ÎŢI FORMEZI UN OBICEI POZITIV[17]

Legea I	**Indiciul trebuie să fie vizibil**
1.1	Completează Fişa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ţi obiceiurile actuale, pentru a le conştientiza.
1.2	Utilizează intenţii de implementare: Am să [ACŢIUNE] în [MOMENT] în [LOC],
1-3	Utilizează strategia de stratificare a rutinei: După [OBICEI ACTUAL] am să [OBICEI NOU],
1-4	Reproiectează-ţi ambientul: Scoate în evidenţă indiciile care îţi declanşează obiceiurile pozitive.
Legea a II-a	**Acţiunea trebuie să fie atractivă**
Legea a III-a	**Acţiunea trebuie să fie uşor de executat**
Legea a IV-a	**Acţiunea trebuie să ofere satisfacţie 5 5**

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Legea I	**Indiciul trebuie să fie invizibil**
1-5	Nu te mai expune indiciilor care îţi declanşează obiceiuri negative şi elimină-le.
Inversarea Legii a II-a	**Acţiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate**

[17] *Poţi descărca o versiune PDF afişelor de gestionare a obiceiurilor de Pe: atomichabits.com/cheatsheet.*

Inversarea Legii a III-a **Acţiunea trebuie să fie dificil de executat**

Inversarea Legii a IV-a **Acţiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare**

Legea a II-a

Acţiunea trebuie să fie atractivă

CAPITOLUL 8

Ce trebuie să faci pentru ca un obicei să devină irezistibil în anii ,40, un cercetător olandez, Niko Tinbergen, a efectuat o serie de experimente care au revoluţionat ipotezele referitoare la motivaţie. Tinbergen, care a câştigat Premiul Nobel în urma descoperirilor sale, efectua o serie de cercetări asupra pescăruşilor cu spatele negru, păsările cu pene albe şi negre pe care le vedem în apropierea ţărmurilor oceanice ale Americii de Nord.

Pescăruşii adulţi au o pată roşie pe cioc, iar Tinbergen a observat că puii care eclozează lovesc cu ciocul această pată ori de câte ori vor să mănânce. La începutul unuia dintre experimente, cercetătorul a creat un set de ciocuri false din carton, doar cap, fără corp. Cu prima ocazie când păsările adulte au zburat, cercetătorul le-a strecurat în cuib. Ciocurile din carton erau falsuri destul de evidente, iar cercetătorul credea că puii, fără îndoială, le vor respinge.

Însă când puii au zărit pata roşie de pe ciocurile de carton, ei le-au lovit ca şi cum ar fi aparţinut mamei lor. Manifestau o preferinţă evidentă faţă de aceste puncte roşii, ca şi cum ar fi fost programată din naştere, însă cu cât pata roşie era mai mare – după cum avea să descopere curând Tinbergen –, cu atât puii o loveau mai rapid. În cele din urmă, cercetătorul a creat un cioc pe care erau pictate trei puncte roşii. Când l-a pus în cuib,

puii au intrat într-o adevărată stare de frenezie. Ciuguleau cele trei puncte, ca şi cum ar fi fost cel mai grozav cioc din lume.

Tinbergen şi colegii săi au descoperit comportamente similare şi la alte animale. De exemplu, gâscă de vară[18] îşi face cuibul pe pământ. Uneori, când gâscă părăseşte temporar cuibul, ouăle se rostogolesc pe iarba din jur. Când se întâmplă asta, gâscă împinge oul cu ciocul, pentru a-l readuce în cuib.

Tinbergen a mai observat şi că gâscă procedează la fel cu orice obiect rotund aflat în preajma cuibului, de exemplu o bilă de biliard sau un bec. Cu cât obiectul este mai mare, cu atât mai promptă este reacţia. O gâscă a făcut chiar efortul de a rostogoli în cuib o minge de volei, după care s-a aşezat deasupra ei. Aşa cum puii de pescăruş lovesc în mod reflex cu ciocul punctele roşii, gâscă are propria ei regulă instinctivă: „Când văd un obiect rotund, îl rostogolesc până intră în cuib; cu cât obiectul este mai mare, cu atât mă străduiesc mai mult”

E ca şi cum în creierul fiecărui animal există anumite reguli comportamentale prestabilite, iar atunci când întâlneşte o versiune hiperbolizată a regulii, reţelele creierului se aprind ca pomul de Crăciun. Oamenii de ştiinţă numesc aceste indicii exagerate *hiperstimuli.* Un hiperstimul este o versiune amplificată a realităţii – asemenea ciocului cu trei puncte roşii sau oului de dimensiunile unei mingi de volei – şi provoacă o reacţie mai intensă decât în mod normal.

Şi oamenii sunt înclinaţi să reacţioneze în faţa unor versiuni amplificate ale realităţii. Mâncarea nesănătoasă, de exemplu, ne aruncă sistemul neuronal al recompensei în frenezie. După sute de mii de ani în care omul şi-a căutat şi procurat hrana în sălbăticie, creierul a învăţat pe

[18] Gâscă din specia Anser. (N.t.)

parcursul evoluţiei să acorde importanţă sării, zahărului şi grăsimilor. Alimentele care le conţin sunt de multe ori bogate în calorii şi erau destul de rare pe vremea când strămoşii noştri preistorici vânau în savană. Când nu ştii unde vei găsi următoarea sursă de hrană, a mânca pe săturate este o excelentă strategie de supravieţuire.

Astăzi, însă, mediul nostru alimentar este unul hipercaloric. Hrana se găseşte din abundenţă, dar creierul continuă să tânjească după ea ca şi când ar fi deficitară. Alimentaţia bogată în sare, zahăr şi grăsimi nu mai este favorabilă sănătăţii noastre, însă dorinţa persistă, pentru că centrii neuronali ai recompensei au rămas neschimbaţi de aproximativ 50 000 de ani. Industria alimentară contemporană se bazează pe forţarea instinctelor noastre paleolitice dincolo de scopul lor evolutiv.

Scopul principal al cercetărilor din industria alimentară este crearea unor produse tot mai atrăgătoare pentru consumatori. Aproape toate produsele care sunt ambalate în pungi, cutii sau borcane sunt optimizate într-un fel sau altul, măcar cu aditivi de aromă. Companiile cheltuiesc milioane de dolari pentru a descoperi cu exactitate cât de crocante trebuie să fie chips-urile pentru a satisface gustul, sau cât de acidulate trebuie să fie sucurile. Departamente întregi sunt dedicate optimizării gustului unui aliment – caracteristică numită *orosenzaţie.* Cartofii pai, de exemplu, prezintă o combinaţie puternică de calităţi – sunt rumeni şi crocanţi la suprafaţă, dar gălbui şi pufoşi în interior.

Şi alte alimente procesate consolidează acest contrast dinamic, adică elemente care prezintă combinaţii senzoriale, de exemplu crocant – cremos. Imaginează-ţi brânza topită întinsă pe un blat crocant de pizza, sau biscuiţii crocanţi Oreo, în contrast cu crema din interior. În cazul alimentelor naturale, neprocesate, senzaţiile nu se

modifică, oricât ai mânca – *ce gust are al şaptesprezecelea dumicat de varză7.* După câteva minute, creierul îşi pierde interesul şi te simţi sătul. Alimentele care oferă un contrast dinamic semnificativ însă, menţin experienţa nouă şi interesantă, încurajându-te să mănânci mai mult.

În ultimă instanţă, aceste strategii permit specialiştilor din industria alimentară să găsească „punctul de extaz" al fiecărui produs – combinaţia ideală de sare, zahăr şi grăsimi care-ţi stimulează centrii nervoşi, facându-te să doreşti mai mult. Rezultatul, desigur, este excesul, pentru că alimentele care ne încântă papilele gustative sunt mai ispititoare pentru creierul uman. Aşa cum spunea Stephan Guyenet, neurolog specializat în comportament nutriţional şi obezitate, „am devenit experţi în apăsarea propriilor noastre butoane".

Industria alimentară modernă şi obiceiul de a ne hrăni în exces sunt doar un exemplu al celei de-a doua legi a schimbării comportamentale. Cu cât este mai atrăgătoare o oportunitate, cu atât creşte probabilitatea de a o transforma într-un obicei.

Priveşte în jurul tău. Societatea noastră este înţesată de versiuni optimizate ale realităţii, mult mai atrăgătoare decât cea în care au evoluat strămoşii noştri. Magazinele expun manechine cu şolduri şi sâni de dimensiuni exagerate, pentru a-şi vinde produsele de îmbrăcăminte. Reţelele de socializare ne oferă mai multe „reacţii apreciative", şi mai rapide decât am putea obţine vreodată la serviciu sau acasă. Clipurile pornografice îmbină scenele cu o viteză imposibil de reprodus în viaţa reală. Reclamele publicitare utilizează tehnici de iluminare ideală, machiaj profesional şi editări foto – modelul nu arată în realitate ca în imaginea finală. Aceştia sunt hiperstimulii lumii în care trăim astăzi. Sunt hiperbolizate calităţile de care suntem atraşi prin natura noastră, şi în consecinţă instinctele

noastre o iau razna, provocându-ne comportamente excesive când vine vorba de shopping, reţele de socializare, pornografie, alimentaţie şi multe altele.

Dacă istoria ne-a învăţat un lucru, atunci acela este faptul că oportunităţile viitorului vor fi mai ispititoare decât cele de astăzi. Tendinţa este ca recompensele să devină tot mai consistente, iar stimulii tot mai ispititori. În alimentele procesate sunt concentrate mai multe calorii decât în cele naturale. Băuturile tari au concentraţii mai mari de alcool decât berea. Jocurile video sunt o formă mai concentrată de recreere decât jocurile de societate. Prin comparaţie cu ce ne oferă natura, acestor experienţe care stimulează plăcerea le rezistăm foarte greu. Avem creierul strămoşilor noştri, însă şi tentaţii cu care ei nu s-au confruntat niciodată. Dacă vrem să sporim şansele consolidării unui obicei pozitiv, trebuie să-l facem atractiv. Pe parcursul discuţiei privitoare la Legea a II-a, obiectivul nostru a fost să învăţăm să ne facem obiceiurile irezistibile. Cu toate că este imposibil să le transformăm pe toate în hiperstimuli, putem să le sporim, totuşi, atractivitatea. În acest scop, trebuie să înţelegem ce este dorinţa şi cum funcţionează ea. Vom începe analizând semnătura biologică a tuturor obiceiurilor – nivelul dopaminei.

CIRCUITUL DE REACŢIE DECLANŞAT DE DOPAMINĂ

Oamenii de ştiinţă pot identifica momentul exact al apariţiei dorinţei prin determinarea nivelului unui neurotransmiţător numit dopamină[19]. Importanţa

[19] Dopamina nu este singurul compus chimic care ne influenţează obiceiurile. Orice comportament angrenează multiple regiuni cerebrale şi substanţe neurochi- mice, şi oricine susţine că „obiceiurile depind în întregime de dopamină” scapă din vedere alte părţi importante ale acestui proces. Dopamina este doar unul dintre actorii cu rol important în formarea obiceiurilor. în orice caz, am să evidenţiez circuitul

dopaminei a fost dezvăluită în 1954, când neurocercetătorii James Olds şi Peter Milner au efectuat un experiment care a scos la iveală procesele neurologice din spatele dorinţei. Prin implantarea unor electrozi în creierul cobailor, cercetătorii au blocat eliberarea dopaminei. Spre surprinderea acestora din urmă, şoarecii şi-au pierdut interesul pentru viaţă. Nu se mai hrăneau, nu se mai reproduceau. Nu manifestau interes pentru nimic. În câteva zile, cobaii au murit de sete.

În cadrul unor studii ulterioare, cercetătorii au dezactivat regiunile cerebrale responsabile cu eliberarea dopaminei, însă de data aceasta au pus câteva picături de zahăr în gurile şoarecilor, care s-au luminat de plăcere în clipa în care au gustat delicioasa substanţă. Deşi eliberarea dopaminei fusese blocată, ei s-au bucurat de gustul zahărului la fel ca înainte, cu deosebirea că nu mai manifestau dorinţa de a-l gusta din nou. Abilitatea de a se bucura de această experienţă nu dispăruse, dar, fără dopamină, dorinţa se stinsese. Iar fără dorinţă, acţiunea nu a mai fost repetată.

Când, în cadrul altor studii ştiinţifice, s-a inversat acest proces şi reţelele neuronale au fost inundate cu dopamină, animalele şi-au format obiceiuri cu viteza luminii. În cadrul unui studiu, de exemplu, şoarecii primeau o doză puternică de dopamină ori de câte ori atingeau cu nasul o cutie. În doar câteva minute, şoarecii au dezvoltat o dorinţă atât de mare, încât îşi atingeau nasul de cutie de 800 de ori pe oră. (Oamenii nu sunt foarte diferiţi în această privinţă: un jucător de noroc obişnuit apasă butoanele jocurilor mecanice de circa 600 de ori pe oră.)

Obiceiurile sunt circuite de reacţie declanşate de dopamină. Orice comportament cu potenţial înalt de a se

---

dopaminei în acest capitol, deoarece permite observarea originilor dorinţei şi motivaţiei care declanşează formarea unui obicei. (N.a.)

transforma într-un obicei – consumul de droguri sau de alimente procesate, recreerea prin intermediul jocurilor video sau a reţelelor de socializare – este asociat unui nivel ridicat al dopaminei. Acelaşi lucru se poate spune şi despre comportamentele umane primare: consumul de hrană, de apă, sexul sau interacţiunile sociale.

Ani la rând, oamenii de ştiinţă au presupus că dopamina declanşează doar plăcerea, dar acum ştim că ea joacă un rol central în multe procese neurologice, cum ar fi motivaţia, memoria şi procesul de învăţare, pedeapsa şi aversiunea sau funcţiile motorii voluntare.

În privinţa obiceiurilor, ideea principală este următoarea: dopamina este eliberată nu doar atunci când ceva îţi creează plăcere, ci şi în momentul în care anticipezi recompensa. Dependenţii de jocuri de noroc au emisii de dopamină în momentele dinaintea plasării pariului, nu după ce au câştigat. Dependenţii de cocaină au emisii de dopamină când văd praful alb, nu după ce l-au prizat. Ori de câte ori estimezi că o oportunitate are un efect recompensatoriu, nivelul dopaminei creşte brusc în anticiparea plăcerii. Iar atunci când acest nivel creşte, apare şi motivaţia de a acţiona.

Anticiparea recompensei – nu împlinirea dorinţei – este ceea ce ne împinge să acţionăm.

În mod curios, acelaşi sistem neuronal care se activează în creier când primim recompensa, se activează şi atunci când o *anticipăm.* Acesta este unul dintre motivele pentru care anticiparea unei recompense poate fi la fel de plăcută ca obţinerea ei. În copilărie, anticiparea Crăciunului poate fi mai plăcută decât deschiderea cadoului. La maturitate, anticiparea concediului poate fi mai plăcută decât vacanţa în sine. Oamenii de ştiinţă separă aceste două fenomene în „dorinţă” şi „plăcere”.

EMISIA DE DOPAMINĂ

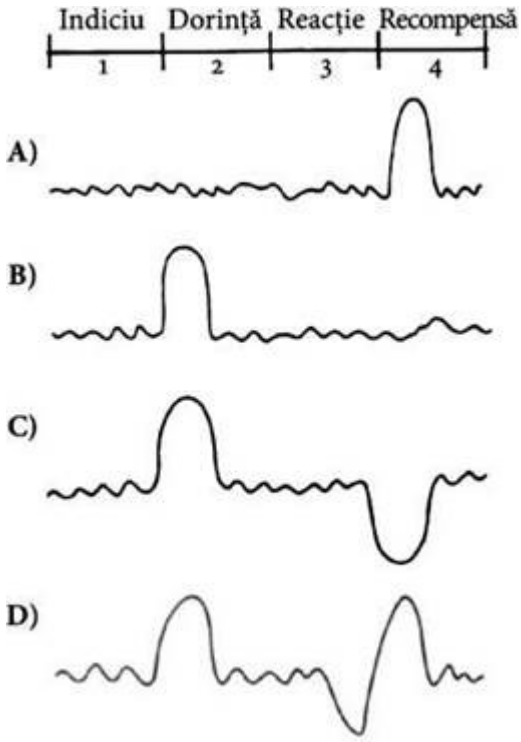


Figura 9. Înainte de formarea unui obicei (A), dopamina este eliberată atunci când ai prima experienţă a recompensei. Ulterior (B), nivelul dopaminei va creşte înainte de acţiune, adică imediat ce indiciul asociat recompensei a fost recunoscut. Emisia de dopamină duce la dorinţă şi la impulsul de a acţiona ori de câte ori indiciul este remarcat. Odată ce obiceiul s-a format, dopamina nu va fi eliberată atunci când avem experienţa recompensei, pentru că tu deja o anticipezi. Însă dacă sesizezi indiciul, dar nu obţii recompensa, nivelul dopaminei va scădea (dezamăgire) (C). Fineţea reacţiei de emisie a dopaminei este mai uşor de observat atunci când recompensa vine târziu (D). La început indiciul este identificat, şi nivelul

dopaminei creşte, producând dorinţa. Apoi are loc o reacţie, dar recompensa nu vine conform aşteptărilor, şi nivelul dopaminei înregistrează un declin. În final, când recompensa apare în sfârşit, nivelul dopaminei creşte din nou. E ca şi cum creierul ar spune: „Vezi? Ştiam eu că am dreptate. Nu uita să repeţi această acţiune şi data viitoare!”

Creierul tău are mult mai multe circuite neuronale alocate *dorinţei* de a obţine recompensa, decât experienţei *plăcerii* Centrii neuronali ai dorinţei sunt extinşi: trunchiul cerebral, nucleul accumbens, aria tegmentală ventrală, striatumul dorsal, nucleul amigdalian şi unele regiuni ale cortexului prefrontal. Comparativ cu aceştia, centrii plăcerii sunt mult mai reduşi. Deseori li se atribuie denumirea de „centri de hedonism \ şi sunt răspândiţi ca nişte mici insuliţe pe suprafaţa creierului. De exemplu, cercetătorii au descoperit că nucleul accumbens se activează în întregime în momentul dorinţei şi numai în proporţie de 10% atunci când simţim plăcerea.

Faptul că sistemul nervos central alocă un spaţiu atât de generos regiunilor responsabile cu dorinţa este o dovadă în plus a rolului crucial pe care îl joacă acest proces. Dorinţa este motorul care declanşează comportamentul. Orice acţiune este efectuată datorită anticipării recompensei. Dorinţa este cea care declanşează reacţia.

Aceste informaţii dezvăluie importanţa celei de-a doua legi a schimbării comportamentale. Trebuie să ne facem obiceiurile atractive, deoarece anticiparea experienţei recompensei este cea care ne motivează reacţia. Acesta este momentul în care o strategie denumită asocierea tentaţiei îşi intră în rol.

UTILIZEAZĂ STRATEGIA DE ASOCIERE A TENTAŢIEI PENTRU A-ŢI FACE OBICEIURILE MAI ATRACTIVE

Lui Ronan Byrne, un student la inginerie electrică din Dublin, Irlanda, îi plăcea să urmărească Netflix, dar era conştient că ar trebui să facă mai multă mişcare. Punându-şi la treabă abilităţile, Byrne şi-a optimizat bicicleta, conectând-o la laptop şi la televizor. Apoi a creat un soft care îi permitea să urmărească Netflix *numai* dacă pedala cu o anumită viteză. Dacă încetinea ritmul prea mult timp, filmul se oprea, reluându-se numai atunci când începea să pedaleze din nou. Irlandezul, în cuvintele unui fan, „elimina excesul de greutate prin exces de Netflix".

Studentul a aplicat şi strategia de asociere a tentaţiei, pentru a-şi face obiceiul mai atrăgător. Asocierea tentaţiei reprezintă corelarea unei acţiuni care-ţi place cu una de care ai nevoie. În cazul lui Byrne, el a asociat vizionarea canalului Netflix (acţiunea care îi făcea plăcere) cu pedalarea bicicletei (acţiunea de care avea nevoie).

În afaceri, asocierea tentaţiei este utilizată cu măiestrie. De exemplu, atunci când postul de televiziune American Broadcasting Company (ABC) a lansat schema de programe pentru sezonul 2014-2015, ei au utilizat asocierea tentaţiei la scară largă.

În fiecare joi, compania transmitea trei seriale create de scenarista Shonda Rhimes – *Anatomia lui Grey, Scandal* şi *Cum să scapi nepedepsit.* Ei au numit schema de programe „TGIT on ABC" – unde TGIT este acronimul sintagmei Thank God It s Thursday[20]. În promovarea serialelor, ABC îşi invita telespectatorii să mănânce popcorn, să bea vin roşu şi să se bucure de seara respectivă.

Andrew Kubitz, director de programe la ABC, a explicat motivaţia campaniei: „în ceea ce ne priveşte, seara de joi este o oportunitate de creştere a audienţei graţie femeilor sau cuplurilor care vor să se relaxeze, evadând din viaţa

[20] Slavă Domnului că e joi. (N.t.)

cotidiană, şi să se simtă bine bând vin şi mâncând popcorn”. Genialitatea acestei strategii constă în faptul că ABC a asociat un element de care *avea nevoie* (audienţa serialului) unor activităţi care oricum le *creau plăcere* spectatorilor (relaxare, vin roşu, popcorn).

În timp, oamenii au început să asocieze vizionarea postului ABC cu sentimentul de relaxare şi amuzament. Dacă bei vin roşu şi mănânci popcorn la ora 20:00 în fiecare joi, atunci ţi se va întipări ideea că „joi la ora 20:00” *înseamnă* relaxare şi distracţie. Recompensa este asociată indiciului, iar obiceiul de a deschide televizorul devine mai ispititor.

Şansele ca un comportament să devină plăcut cresc dacă îi asociezi concomitent anumite preferinţe. Poate vrei să fii la curent cu ultimele ştiri mondene, dar şi să te menţii într-o bună formă fizică. Utilizând strategia de asociere a tentaţiei, vei ajunge să-ţi citeşti ştirile mondene şi să urmăreşti emisiuni tip reality-show numai la sala de fitness. Poate vrei să-ţi întreţii pedichiura, dar trebuie să-ţi ordonezi e-mail-urile. Soluţie: fa-ţi pedichiura numai atunci când îţi verifici inbox-ul.

Asocierea tentaţiei este o modalitate de a aplica Principiul lui Premack, teorie comportamentală desprinsă din lucrările profesorului David Premack, care face următoarea afirmaţie: „comportamentele pe care suntem înclinaţi să le repetăm le pot susţine pe cele cu şanse mai mici de manifestare”. Cu alte cuvinte, chiar dacă nu vrei să îndeplineşti o sarcină suplimentară, te vei simţi condiţionat s-o efectuezi, dacă asta îţi oferă ocazia să faci ceva ce-ţi place.

Poţi combina asocierea tentaţiei cu strategia de stratificare a rutinei despre care am vorbit în Capitolul 5 pentru a-ţi crea un set de reguli în scopul ghidării propriului comportament.

Formula stratificării rutinei, combinată cu asocierea tentaţiei este:

1. După [OBICEI ACTUAL] am să [OBICEI DE CARE AM NEVOIE].
2. După [OBICEI DE CARE AM NEVOIE] am să [OBICEI CARE-MI PLACE].

Dacă vrei să citeşti ştirile, dar simţi că trebuie să-ţi arăţi mai des recunoştinţa:

1. După ce îmi beau cafeaua de dimineaţă, am să-mi exprim recunoştinţa pentru ceva ce mi s-a întâmplat ieri (nevoie).
2. După ce am să-mi exprim recunoştinţa, am să citesc ştirile (plăcere).

Dacă vrei să urmăreşti canalul de sport, dar trebuie să dai câteva telefoane de afaceri:

1. După ce mă întorc din pauza de masă, am să sun trei potenţiali clienţi (nevoie).
2. După ce le telefonez celor trei potenţiali clienţi, am să urmăresc canalul ESPN (plăcere).

Dacă vrei să te uiţi pe Facebook, dar trebuie să faci mai multă mişcare:

1. După ce îmi scot telefonul, am să fac zece exerciţii burpees[21] (nevoie).
2. După ce fac zece burpees, am să mă uit pe Facebook (plăcere).

Sper ca în cele din urmă să anticipezi cu plăcere cele trei convorbiri telefonice de afaceri, sau cele zece burpees, pentru că ele îţi oferă ulterior ocazia să fii la curent cu ştirile sportive sau cu postările de pe Facebook. Acţiunea de care ai nevoie ţi-o condiţionează pe cea care-ţi place.

---

[21] Exerciţii pliometrice care constau într-o serie de mişcări consecutive: genuflexiune, aruncarea picioarelor spre spate, flotare, ridicare, săritură. (N.t.)

Am început acest capitol discutând despre hiperstimuli – versiunile hiperbolizate ale realităţii care amplifică dorinţa de a acţiona. Asocierea tentaţiei este o modalitate de a crea o versiune exagerată a unui obicei prin asocierea lui cu ceva ce-ţi creează plăcere. Deprinderea unui obicei cu adevărat irezistibil este o sarcină dificilă, însă această strategie simplă îţi poate face obiceiurile mai atrăgătoare decât ar fi în mod normal.

SUMAR DE CAPITOL

■ Legea a II-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: obiceiul trebuie *să fie atractiv.*

■ Cu cât o oportunitate este mai ispititoare, cu atât probabilitatea de a se transforma într-un obicei este mai mare.

■ Obiceiurile sunt circuite de reacţie declanşate de nivelul de dopamină. Când nivelul acestui neurotransmiţător creşte, apare şi motivaţia de a acţiona.

■ Anticiparea recompensei – şi nu obţinerea ei – este cea care ne determină să acţionăm. Cu cât plăcerea pe care o anticipăm este mai mare, cu atât mai mult creşte nivelul dopaminei.

■ Asocierea tentaţiei este o strategie de a ne face obiceiurile mai atractive. Ea constă în asocierea unei acţiuni de care ai nevoie cu una care-ţi *creează* plăcere.

CAPITOLUL 9

Rolul familiei şi al prietenilor în modelarea obiceiurilor în 1965, cetăţeanul maghiar Laszlo Polgar expedia o serie de scrisori ciudate unei femei pe nume Klara.

Laszlo credea cu tărie că, printr-un efort susţinut, se poate obţine orice rezultat. În fapt, respingea orice altă idee, inclusiv pe cea a talentului nativ. Susţinea că, prin efort şi dezvoltarea unor obiceiuri pozitive, un copil ar putea deveni geniu în orice domeniu. Motto-ul său era

următorul: „Geniul nu este nativ, ci dobândit prin educaţie şi antrenament”.

Laszlo era atât de convins de această teorie, încât dorea s-o testeze pe propriii săi copii – astfel că i-a scris Klarei, deoarece avea nevoie de „o soţie cu care să-şi pună ideile în aplicare”. Klara era profesoară şi, chiar dacă nu era, poate, la fel de inflexibilă ca Laszlo, avea totuşi convingerea că, printr-o educaţie corespunzătoare, oricine îşi poate dezvolta capacităţile.

Laszlo a decis că şahul este un instrument potrivit pentru acest experiment şi a conceput un plan educativ, astfel încât copiii lui să devină genii în acest sport. Aveau să studieze la domiciliu, o opţiune rară în Ungaria acelor vremuri. Casa a fost ticsită cu cărţi despre şah şi fotografii ale unor jucători celebri, iar copiii urmau să joace între ei în mod constant şi să participe la cele mai prestigioase turnee la care aveau acces. Familia avea să ţină o arhivă riguroasă a istoricului fiecărui competitor cu care se vor fi întâlnit copiii pe parcursul turneelor de şah; vieţile lor aveau să fie dedicate acestui sport.

Laszlo a reuşit s-o cucerească pe Klara şi, peste câţiva ani, soţii Polgar deveneau părinţii a trei copii: Susan, Sofia şi Judit.

Susan, cea mai mare dintre surori, a început să joace şah la vârsta de patru ani. În doar şase luni, ea reuşise să învingă jucători adulţi.

Sofia, fiica mijlocie, a avut succese chiar mai răsunătoare. La vârsta de paisprezece ani era campioană mondială, iar câţiva ani mai târziu a primit titlul de mare maestră.

Judit, mezina, era cea mai bună. La vârsta de cinci ani, reuşea să-şi învingă tatăl. La doisprezece ani era cea mai tânără jucătoare care se clasase vreodată în topul celor mai buni 100 de jucători din întreaga lume. La

cincisprezece ani şi patru luni a devenit cea mai tânără mare maestră din toate timpurile: mai tânără decât deţinătorul recordului mondial anterior, Bobby Fischer. Timp de 26 de ani s-a aflat în topul clasamentului jucătoarelor de şah din întreaga lume.

Copilăria surorilor Polgar fusese una cel puţin atipică. Şi totuşi, dacă le întrebi, ele susţin că stilul lor de viaţă a fost unul plăcut, chiar încântător. În interviurile pe care le-au acordat, susţin că au avut o copilărie mai degrabă amuzantă decât istovitoare. Le plăcea să joace şah. Ar fi facut-o fără întrerupere. Odată, Laszlo a povestit că o găsise pe Sofia jucând şah în baie, în toiul nopţii. Încercând s-o facă să meargă la culcare, Polgar i-a spus: „Sofia, mai lasă piesele alea în pace!" La care replica Sofiei a fost: „Taţi, *ele* nu mă lasă pe *minei"*

Surorile Polgar au crescut într-un mediu care stabilise şahul ca prioritate absolută – fuseseră educate în sensul acesta, recompensate pentru asta. În lumea lor, o obsesie pentru şah era ceva normal. Şi, după cum vom vedea pe parcurs, obiceiurile care în mediul tău cultural sunt încadrate în normalitate sunt cele care-ţi vor plăcea cel mai mult.

PUTEREA DE SEDUCŢIE A NORMELOR SOCIALE

Oamenii sunt animale sociale. Vrem să ne integrăm, să creăm legături cu ceilalţi, să câştigăm respectul şi aprobarea semenilor noştri. Aceste tendinţe sunt esenţiale supravieţuirii. În cea mai mare parte a istoriei evoluţiei umane, strămoşii noştri au trăit în triburi. Separarea de trib a unui membru, sau, mai grav, alungarea lui, echivala cu o condamnare la moarte. „Lupul singuratic moare, dar haita supravieţuieşte"[22].

[22] Sunt atât de fericit că am reuşit să integrez ceva din Urzeala tronurilor în această carte. (N.a.)

Pe de altă parte, cei care colaborează şi creează legături cu semenii se bucură de mai multă siguranţă, mai multe ocazii de reproducere, au acces la resurse. Aşa cum observa Charles Darwin, „în lunga istorie a omenirii, cei care au învăţat să colaboreze şi să improvizeze mai eficient au supravieţuit”. În consecinţă, una dintre cele mai profunde năzuinţe umane este apartenenţa la grup. Această preferinţă ancestrală exercită o puternică influenţă asupra comportamentului omului modern.

Nu ne alegem obiceiurile deprinse la vârste fragede, ci le imităm. Urmăm reguli transmise de prieteni şi familie, de biserică, şcoală, comunitate sau societate în general. Toate aceste culturi şi comunităţi au propriile aşteptări şi standarde – când şi dacă trebuie să te căsătoreşti, câţi copii trebuie să ai, care ocazii trebuie sărbătorite, câţi bani trebuie să cheltuieşti la petrecerea zilei de naştere a copilului. În multe privinţe, aceste norme sociale sunt cârme invizibile, care ne influenţează comportamentul zi de zi. Îţi sunt întipărite în memorie, chiar dacă nu te gândeşti la ele. Deseori imiţi obiceiurile mediului tău cultural fără să le analizezi, fără să le pui la îndoială, uneori chiar fără să ţi le aminteşti. Filosoful francez Michel de Montaigne spunea: „Obiceiurile şi practicile societăţii ne trasează făgaşul”.

De cele mai multe ori, a merge cu valul nu pare a fi o povară. Cu toţii vrem să aparţinem unui grup. Dacă ai crescut într-o familie care te recompensează pentru abilităţile tale în şah, atunci acest sport ţi se va părea atrăgător. Dacă lucrezi într-un mediu în care toată lumea poartă costume elegante, atunci vei fi tentat să te răsfeţi şi tu cumpărând unul. Dacă prietenii tăi folosesc o glumă „de-a lor” sau o expresie anume, vei dori să le foloseşti şi tu, ca să te identifici cu grupul. Un comportament devine atrăgător dacă ne ajută să ne integrăm.

Imităm în mod special obiceiurile a trei categorii de oameni:

1. Grupul persoanelor apropiate;
2. Grupul majoritar;
3. Grupul persoanelor influente.

Toate aceste grupuri ne oferă ocazia de a utiliza în avantajul nostru Cea de-a Doua Lege a Schimbării Comportamentale şi de a ne face obiceiurile mai atractive.

1. Imitarea persoanelor apropiate

Proximitatea are un efect foarte puternic asupra comportamentului nostru. Acest lucru este valabil în cazul mediului fizic, aşa cum am explicat în Capitolul 6, dar şi în privinţa celui social.

Împrumutăm obiceiurile celor din jur. Copiem modul în care părinţii noştri gestionează un conflict, modul în care flirtează prietenii noştri sau acela în care colegii de serviciu obţin rezultate profesionale. Dacă în anturajul tău se fumează marijuana, vei încerca şi tu. Dacă înainte de a merge la culcare soţia are obiceiul de a se asigura că uşa e încuiată, o vei face şi tu.

Am descoperit de multe ori că imit fără să-mi dau seama comportamentul celor din jur. Într-o conversaţie, adopt în mod reflex postura interlocutorului meu. În facultate, începusem să vorbesc asemenea colegilor mei. Când călătoresc în străinătate, imit inconştient accentul local, în ciuda faptului că-mi impun să nu mai fac asta.

În general, cu cât suntem mai apropiaţi de cineva, cu atât suntem mai înclinaţi să-i imităm unele comportamente. În cadrul unui studiu revoluţionar a fost analizat comportamentul a 12 000 de persoane pe o perioadă de 32 de ani, demonstrându-se că „riscul unei persoane de a deveni obeză creşte cu 57% dacă are un prieten în această situaţie”. Şi reciproca este valabilă. Un

alt studiu a dezvăluit faptul că dacă într-o relaţie unul dintre parteneri reuşeşte să slăbească, în 33% din cazuri va scădea în greutate şi celălalt partener. Prietenii şi familia exercită un soi de presiune invizibilă, care ne trage într-o anumită direcţie.

Desigur, această presiune este negativă numai atunci când eşti înconjurat de influenţe nocive. După ce a absolvit M.I.T[23], astronautul Mike Massimino a urmat un curs de robotică. Din cei zece participanţi la curs, patru au devenit astronauţi. Dacă visul tău era să zbori în spaţiu, atunci acea sală de curs ar fi fost cel mai bun mediu cultural. Potrivit unui studiu ştiinţific, cu cât este mai mare IQ-ul celui mai bun prieten al tău la vârsta de 11 sau 12 ani, cu atât mai mare va fi IQ-ul tău la vârsta de 15 ani, indiferent de coeficientul inteligenţei tale native. Absorbim calităţile şi obiceiurile persoanelor apropiate.

Una dintre cele mai eficiente strategii este să-ţi formezi obiceiuri mai bune într-un mediu în care acestea vor fi considerate fireşti. Un comportament nou pare mai uşor de adoptat când îi vezi pe cei din jur că fac asta zi de zi. Când eşti înconjurat de oameni într-o formă fizică bună, ţi se va părea normal să faci mişcare în mod regulat. Dacă eşti înconjurat de iubitori de muzică jazz, ţi se va părea normal să asculţi jazz în fiecare zi. Mediul tău cultural îţi stabileşte perspectiva asupra „normalităţii”. Fă-ţi prieteni cu obiceiuri pe care ţi-ai dori să le ai şi tu. Veţi evolua împreună.

Pentru a-ţi face obiceiurile încă şi mai atractive, du această strategie la un nivel superior: alătură-te unui mediu (1) în care comportamentul pe care vrei să ţi-l însuşeşti este considerat normal şi (2) dacă ai deja ceva în comun cu grupul căruia i te alături. Steve Kamb, un antreprenor din New York, este proprietarul companiei

[23] Institutul Tehnologic Massachusetts. (N.t.)

Nerd Fitness, care „îi ajută pe tocilari, neadaptaţi sau obezi să slăbească, să-şi fortifice musculatura şi să-şi menţină sănătatea”. Printre clienţii lui se numără dependenţi de jocuri video, cinefili împătimiţi sau oameni obişnuiţi, care vor să fie în formă. Mulţi oameni se simt nelalocul lor când intră pentru prima oară într-o sală de fitness sau când încearcă să-şi schimbe obiceiurile alimentare, dar dacă te afli printre persoane cu care ai ceva în comun – de exemplu, pasiunea pentru *Războiul Stelelor* –, schimbarea devine mai atrăgătoare, pentru că o fac şi cei cu care te identifici.

Nimic nu susţine mai bine motivaţia decât apartenenţa la grup. Ea transformă o acţiune individuală într-una comună. Înainte erai singur, pe cont propriu. Identitatea ta era singulară. *Eşti iubitor de literatură, eşti muzician, eşti sportiv.* Când te alături unui club de lectură, unei trupe muzicale sau unui grup de ciclişti, identitatea ta se racordează la a celor din jur. Progresul şi schimbarea nu mai sunt scopuri individuale. *Noi suntem iubitori de literatură. Noi suntem muzicieni. Noi suntem ciclişti.* Identitatea grupului o consolidează pe cea a individului. Din acest motiv, a rămâne în grup după îndeplinirea unui obiectiv este crucială în consolidarea obiceiurilor. Prietenia şi anturajul incorporează noua ta identitate şi asigură sustenabilitatea comportamentului pe termen lung.

2. Imitarea grupului majoritar în anii 1950, psihologul Solomon Asch a condus o serie de experimente care acum sunt predate an de an multor studenţi. La începutul fiecărui experiment, subiectul trebuia să intre într-o încăpere în care se afla un grup de necunoscuţi. Fără ştirea lui, ceilalţi participanţi erau actori instruiţi de cercetător să răspundă într-un mod prestabilit la câteva întrebări.

Participanţilor li se arăta întâi un cartonaş pe care era trasată o linie, apoi altul, cu mai multe linii. Subiecţii trebuiau să identifice pe cel de-al doilea cartonaş o linie egală în lungime cu cea trasată pe primul cartonaş. O sarcină foarte simplă. Mai jos se află modelul celor două cartonaşe folosite pentru acest experiment.

CONFORMAREA FAŢĂ DE NORMELE SOCIETĂŢII

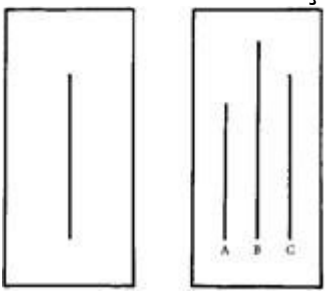


Figura 10. Aceasta este reprezentarea celor două cartonaşe folosite de Solomon Asch în celebrele sale experimente referitoare la conformarea faţă de normele societăţii. Linia de pe primul cartonaş (stânga) este evident egală cu linia C, dar atunci când grupul de participanţi a ales altă variantă, subiecţii experimentului s-au răzgândit şi „s-au luat după turmă”, în ciuda a ceea ce le dicta raţiunea.

Experimentul începea de fiecare dată la fel. La început se prezentau câteva teste uşoare, şi consensul era unanim în privinţa variantei corecte. După câteva runde, participanţilor li se arăta un cartonaş-test cu un răspuns la fel de evident ca şi în încercările precedente, cu excepţia faptului că de data aceasta actorii selectau în mod deliberat o variantă *incorectă.* De exemplu, alegeau varianta „A” pe cartonaşul reprezentat în figura io. Toţi erau de acord cu această variantă, deşi în mod evident liniile erau inegale.

Subiecţii, fără să ştie că sunt martorii unei înscenări, devin derutaţi. Fac ochii mari, râd nervos pe înfundate. Analizează din nou reacţiile celorlalţi participanţi. Agitaţia lor creşte când ceilalţi aleg, unul câte unul, varianta greşită. Curând încep să se îndoiască de ce văd cu ochii lor, şi în cele din urmă oferă acelaşi răspuns, pe care, în sinea lor, îl consideră incorect.

Asch a efectuat acest experiment de multe ori şi în moduri diferite. Conformismul subiecţilor, potrivit descoperirilor lui, creşte direct proporţional cu numărul participanţilor. Dacă experimentul ar fi inclus un singur actor, subiectul nu ar fi fost influenţat. Acesta ar fi presupus că se află în încăpere cu un prost. Când a introdus doi actori, impactul a fost, de asemenea, destul de redus. Dar în momentul în care au intrat în rol 3,4 până la 8 actori, subiectul a devenit tot mai nesigur. La încheierea experimentului, aproape 75% dintre subiecţi aleseseră varianta grupului, chiar dacă era, în mod evident, incorectă.

Ori de câte ori suntem nesiguri de modul în care ar trebui să ne comportăm, devenim atenţi la reacţia grupului. Scanăm permanent mediul şi ne întrebăm: „Ce fac ceilalţi?’4 Consultăm recenziile de pe Amazon, Yelp sau Trip Advisor, pentru că vrem „cele mai bune” produse, servicii sau călătorii. De regulă, este o strategie înţeleaptă. Dovezile se reflectă în cifre.

Dar există şi reversul medaliei.

Comportamentul normal al grupului inhibă de multe ori dorinţa comportamentală a individului. Spre exemplu, într-un studiu ştiinţific s-a descoperit că dacă un cimpanzeu învaţă în cadrul unui grup o metodă eficientă de a sparge nuci, iar apoi este transferat în alt grup, care foloseşte o metodă inferioară, el va evita s-o folosească pe cea superioară din dorinţa de a se integra noului grup.

Oamenii au un comportament similar. Simţim o puternică presiune interioară de a ne conforma normelor impuse de colectivitate. Recompensa de a fi acceptat este deseori mai atrăgătoare decât aceea de a ieşi învingător dintr-un conflict, de a părea inteligent sau de a descoperi adevărul. De cele mai multe ori, preferăm să urmăm turma într-o direcţie greşită, decât să mergem pe calea corectă de unii singuri.

Mintea umană ştie cum să cultive relaţiile cu cei din jur. Îşi doreşte asta. Este în natura noastră umană. O poţi depăşi – poţi alege să ignori părerea colectivă şi să nu-ţi pese ce gândesc ceilalţi –, dar nu este deloc uşor. Ca să înoţi contra curentului tău cultural trebuie să faci eforturi suplimentare. Atunci când schimbarea obiceiurilor implică provocarea tribului, acest lucru nu ne ispiteşte deloc. Când schimbarea comportamentală echivalează cu integrarea în grup, atunci ea devine atrăgătoare.

3. Imitarea persoanelor influente în general, oamenii aspiră să obţină influenţă, prestigiu şi statut social. Vrem să ne umplem piepturile cu embleme şi medalii. Ne dorim titluri de genul „preşedinte” sau „asociat”. Vrem să ne fie confirmate, recunoscute şi apreciate calităţile. Aceste aspiraţii pot părea vanitoase, dar, per ansamblu, sunt strategii inteligente. Istoria ne învaţă că un individ cu influenţă şi statut social are acces la mai multe resurse, este mai puţin apăsat de grija supravieţuirii şi este considerat a fi o partidă mai atrăgătoare.

Ne atrag comportamentele care aduc respect, aprobare, admiraţie şi un statut social superior. Vrem să fim cea mai în formă persoană din sala de fitness, cel mai talentat muzician, să avem copii eminenţi, şi asta pentru că astfel de lucruri ne separă de mulţime. Când am reuşit să ne integrăm, căutăm modalităţi de a ieşi în evidenţă.

Acesta este unul dintre motivele pentru care ne interesează obiceiurile celor superiori. Încercăm să copiem comportamentul persoanelor de succes pentru că şi noi, la rândul nostru, ne dorim să reuşim în viaţă. Multe dintre obiceiurile noastre zilnice sunt imitaţii ale comportamentului persoanelor pe care le admirăm. Adoptăm strategiile de marketing ale celor mai puternice firme din domeniul în care activăm. Copiem reţeta bucătarului preferat. Împrumutăm tehnica narativă a scriitorului nostru preferat. Imităm stilul de comunicare al şefului sau comportamentul persoanelor pe care le invidiem.

Persoanele cu un statut social înalt se bucură de respect, aprobare şi elogiile semenilor. Iar când un comportament ne aduce respect, aprobare şi apreciere, ni se pare atrăgător.

Avem, de asemenea, motive să evităm comportamentul persoanelor cu un statut social inferior. Cosmetizăm gardul viu şi îngrijim gazonul pentru că nu vrem să fim îngălaţii cartierului. Când aşteptăm vizita mamei, facem curat pentru că nu vrem să fim criticaţi. Ne întrebăm permanent ce cred ceilalţi despre noi şi ne modificăm comportamentul în funcţie de răspuns.

Surorile Polgar – copilele-minune ale şahului, menţionate la începutul acestui capitol – sunt dovada impactului puternic şi durabil pe care îl au asupra noastră influenţele sociale. Surorile au exersat strategii de şah multe ore pe zi şi au susţinut acest efort remarcabil decenii la rând, însă aceste obiceiuri şi comportamente nu şi-au pierdut atractivitatea în parte pentru că erau apreciate în mediul lor cultural. De la aprecierea părinţilor şi până la obţinerea unor titluri care reflectă un anumit statut social – cel de mare maestru în şah, spre exemplu –, ele au avut multe motive să continue acest efort.

SUMAR DE CAPITOL

■ Mediul cultural în care trăim determină ce fel de comportamente ni se par atractive.

■ Avem tendinţa de a adopta obiceiuri care sunt apreciate sau aprobate în mediul nostru cultural din dorinţa de a ne integra şi de a ne asigura apartenenţa la grup.

■ Avem tendinţa de a imita comportamentele a trei grupuri sociale: grupul persoanelor apropiate (familia şi prietenii), grupul majorităţii (tribul) şi grupul persoanelor influente (care au statut social şi prestigiu).

■ Una dintre cele mai eficiente strategii de a-ţi forma obiceiuri pozitive este să te integrezi într-un mediu în care (i) comportamentul pe care vrei să ţi-l însuşeşti este considerat normal şi (2) dacă ai deja ceva în comun cu grupul.

■ Comportamentul tribului inhibă dorinţa comportamentală a individului. De multe ori preferăm să urmăm turma într-o direcţie greşită, decât să mergem pe calea corectă de unii singuri.

■ Dacă un comportament ne asigură respectul, aprobarea şi aprecierea celor din jur, ni se pare atrăgător.

CAPITOLUL 10

Cum să descoperim şi să remediem cauzele obiceiurilor negative

Spre sfârşitul anului 2012, locuiam într-un apartament aflat în apropierea celei mai renumite străzi din Istanbul, Istiklal Caddesi. Eram la mijlocul unei vacanţe de patru zile în Turcia, iar ghidul meu, Mike, se relaxa la câţiva metri depărtare de mine, tolănit într-un jilţ vechi.

Mike nu era tocmai ghid, era doar un tip din Mâine care locuia în Turcia de cinci ani şi se oferise să-mi arate oraşul în răstimpul vacanţei mele, iar eu acceptasem oferta. Într-

o seară, fusesem invitat la cină împreună cu Mike de câţiva prieteni turci.

Din cele şapte persoane invitate, eram singurul care nu fumase niciodată cel puţin un pachet de ţigări pe zi. L-am întrebat pe unul dintre ei de ce s-a apucat de fumat şi mi-a răspuns: „Anturajul... întotdeauna te apuci de fumat din cauza prietenilor. Când se apucă unul din ei, încerci şi tu”

Fascinant era faptul că jumătate din cei prezenţi reuşiseră să *renunţe* la fumat. Mike era deja nefumător de câţiva ani şi jura că reuşise să facă asta datorită cărţii lui Allen Carr – *în sfârşit nefumător.*

„Te eliberează de povara mentală a fumatului”, spunea el. „încetează să te mai amăgeşti, ştii că nu vrei să fumezi, ştii că, de fapt, nu îţi place, spune Allen Carr. Te ajută să nu te mai simţi o victimă. Începi să înţelegi că fumatul nu e o *necesitate.”*

Eu nu încercasem niciodată să fumez, dar am răsfoit cartea, din curiozitate. Autorul utiliza o strategie interesantă ca să-i ajute pe cititori să-şi combată impulsul de a fuma. El converteşte sistematic indiciile asociate fumatului, dându-le alte valenţe. Citez:

■ Te gândeşti că renunţi la ceva, dar nu renunţi de fapt la nimic, pentru că ţigările nu îţi oferă nimic.

■ Te gândeşti că fumatul te ajută să socializezi, dar este fals. Poţi socializa şi fără să fumezi.

■ Crezi că fumatul te eliberează de stres, dar nu este aşa. Fumatul nu-ţi calmează nervii, ci îi distruge.

Repetă la nesfârşit aceste fraze, precum şi altele asemenea, „întipăreşte-ţi în minte”, spune el, „nu pierzi nimic, ci obţii beneficii uimitoare nu doar în privinţa sănătăţii, energiei fizice şi situaţiei financiare, ci şi în ceea

ce priveşte încrederea şi stima de sine, libertatea şi, cel mai important, longevitatea şi calitatea vieţii”.

Când ai terminat de citit cartea, fumatul începe să-ţi pară cel mai ridicol lucru din lume. Iar dacă nu mai ai nicio aşteptare pozitivă de pe urma lui, nu mai ai nici vreun motiv să aprinzi ţigara. Este o inversiune a Legii a II-a a Schimbării Comportamentale: acţiunea trebuie *să fie lipsită de atractivitate.* Acum, ideea ţi-ar putea părea prea simplistă. Cum adică, te-ai răzgândit şi gata, nu mai fumezi? Dar ascultă-mă puţin.

CUM APAR DORINŢELE?

Orice comportament se bazează pe o dorinţă aparentă şi o motivaţie profundă, primară. Când şi când simt o dorinţă de genul: „Vreau să mănânc tacos”. Dacă mă întrebi de ce vreau să mănânc tacos, răspunsul meu nu va fi: „Pentru că îmi asigură supravieţuirea”. Însă adevărul universal este că trebuie să ne hrănim ca să supravieţuim. Motivaţia primară este asigurarea hranei şi a apei, chiar dacă pofta mea înclină spre tacos. Iată câteva dintre motivaţiile noastre primare[24]:

- Conservarea energiei
- Obţinerea hranei şi a apei
- Găsirea unui partener şi reproducerea
- Crearea legăturilor interumane
- Asigurarea acceptării şi aprobării sociale
- Reducerea incertitudinii
- Obţinerea unui anumit statut social şi a prestigiului

Dorinţa este manifestarea specifică a unei motivaţii profunde. Creierul, din punct de vedere evolutiv, nu are întipărită preferinţa pentru fumat, Instagram sau jocuri video. La un nivel mai profund, vrei să reduci

[24] Aceasta este doar o listă parţială a motivaţiilor primare. O listă mai elaborată şi mai multe exemple de aplicare a acestora în afaceri sunt disponibile pe adresa web: atomichabits.com/business. (N.a.)

incertitudinea şi să te eliberezi de stres, să obţii acceptarea şi aprobarea socială sau un statut social.

Dacă analizezi orice produs care determină formarea unor obiceiuri, vei observa că el nu creează o nouă motivaţie, ci mai degrabă se ancorează de motivaţiile primare ale naturii umane.

■ Găsirea unui partener şi reproducerea – apelezi la Tinder

■ Crearea legăturilor interumane – apelezi la Facebook

■ Obţinerea acceptării şi a aprobării – apelezi la Instagram

■ Reducerea incertitudinii – apelezi la Google

■ Obţinerea unui anumit statut şi a prestigiului – apelezi la jocurile video

Obiceiurile tale sunt soluţii moderne ale unor dorinţe ancestrale. Versiuni noi ale unor vicii vechi. Motivaţiile primare din spatele comportamentului uman au rămas neschimbate. Obiceiurile noastre variază în funcţie de perioada istorică.

Aici intervine partea cea mai importantă: există multe feluri prin care putem gestiona o motivaţie primară. Un individ poate deprinde obiceiul de a se calma fumând o ţigară. Un altul se eliberează de anxietate prin jogging. Obiceiurile tale nu sunt neapărat cel mai bun mod de a soluţiona problemele cu care te confrunţi; sunt doar metode pe care te-ai obişnuit să le foloseşti. Odată ce ai asociat problemei pe care vrei să o rezolvi o soluţie, vei apela la ea în mod repetat.

Obiceiurile depind de asocieri. Aceste asocieri vor determina dacă merită sau nu să repeţi un obicei. Aşa cum am discutat în secţiunea referitoare la Prima Lege a Schimbării Comportamentale, creierul tău absoarbe şi sesizează încontinuu informaţiile şi indiciile pe care ni le oferă mediul înconjurător. Ori de câte ori sesizezi un

indiciu, creierul efectuează o simulare şi estimează efectele reacţiei ulterioare.

Indiciu: Soba este fierbinte.

Predicţie: *Dacă atingi soba te vei arde, aşa că ar fi mai bine să eviţi acest lucru.*

Indiciu: Semaforul este verde.

Predicţie: *Dacă apeşi pedala de acceleraţie, poţi traversa în siguranţă intersecţia, apropiindu-te de destinaţie, aşa că iei decizia de a accelera.*

Sesizezi un indiciu, îl clasifici în funcţie de experienţele anterioare şi decizi care este cea mai potrivită reacţie.

Acest raţionament are loc într-o fracţiune de secundă, dar este crucial în contextul obiceiurilor tale, pentru că fiecare acţiune este urmarea unei predicţii. Aparent viaţa e reactivă, dar, în realitate, ea este predictivă. Pe tot parcursul unei zile estimezi efectele unor acţiuni în funcţie de indicii şi soluţiile eficiente din trecut. Anticipezi permanent ce se va întâmpla în momentul următor.

Comportamentul nostru depinde într-o foarte mare măsură de aceste predicţii. Cu alte cuvinte, depinde de modul în care interpretăm evenimentele cu care ne confruntăm, nu neapărat de realitatea obiectivă a acestora. Dacă doi oameni privesc o ţigară, unul dintre ei ar putea simţi nevoia imperioasă de a fuma, iar celălalt, repulsia faţă de miros. Acelaşi indiciu poate fi declanşatorul unui obicei pozitiv sau negativ, în funcţie de propria predicţie. Cauzele obiceiurilor tale sunt, de fapt, predicţiile. Ele creează senzaţii, adică ceea ce în mod normal denumim dorinţă: sentiment, poftă, nevoie. Sentimentele şi emoţiile transformă indiciile (pe care le percepem) şi predicţiile (pe care le face creierul) în semnale. Toate acestea ne ajută să înţelegem ce simţim într-un anumit moment. De exemplu, fie că îţi dai seama sau nu, sesizezi dacă e cald sau frig. Dacă temperatura

scade cu un grad, nu vei lua, probabil, nicio măsură. Dacă temperatura scade cu zece grade, însă, îţi va fi frig şi te vei îmbrăca mai gros. Senzaţia de frig te va determina să acţionezi.

Tu sesizezi indiciile tot timpul, dar vei lua hotărârea să acţionezi numai atunci când anticipezi că îţi va fi mai bine dacă schimbi situaţia.

Dorinţa semnalizează faptul că îţi lipseşte ceva. Că vrei o schimbare a stării interioare. Când temperatura scade, va exista o diferenţă între ce simte corpul tău şi cum ar vrea să se *simtă* de fapt. Această diferenţă dintre situaţia actuală şi cea pe care ţi-o doreşti îţi oferă motivaţia de a acţiona.

Dorinţa este diferenţa dintre situaţia actuală şi cea în care vrei să te afli ulterior. Chiar şi cea mai neînsemnată acţiune poartă amprenta motivaţiei de a te simţi altfel decât în prezent. Când mănânci în exces, când îţi aprinzi o ţigară sau când navighezi pe reţelele de socializare, ceea ce îţi doreşti *nu* este, de fapt, un cartof prăjit, o ţigară sau o mulţime de aprecieri la ceea ce postezi. Ceea ce îţi doreşti, de fapt, este *să te simţi* altfel.

Sentimentele şi emoţiile ne dictează fie menţinerea stării în care ne aflăm, fie efectuarea unei schimbări. Ne ajută să alegem cea mai eficientă soluţie. Neurologii au descoperit că atunci când emoţiile şi sentimentele noastre sunt disonante, ne pierdem abilitatea de a lua decizii. Nu ni se semnalizează care acţiune trebuie continuată şi care trebuie evitată. Antonio Damasio, expert în neuroştiinţe, explică: „Emoţia este cea care ne permite să stabilim ce ne place, ce nu ne place sau ce ne este indiferent”.

Pe scurt, dorinţele pe care le simţi şi obiceiurile pe care le perpetuezi sunt, de fapt, încercări de a-ţi gestiona motivaţiile fundamentale. De câte ori un comportament va satisface o motivaţie, va apărea dorinţa de a-l repeta. În

timp, înveţi că reţelele de socializare te ajută să te simţi apreciat sau că Youtube te ajută să-ţi uiţi temerile. Obiceiurile sunt atractive atunci când le asociem unor senzaţii plăcute, dar putem folosi această informaţie în avantajul, nu în detrimentul nostru.

CUM SĂ-ŢI RESETEZI CREIERUL CA SĂ SE SIMTĂ ATRAS DE OBICEIURILE DIFICILE

Poţi transforma obiceiurile dificile în obiceiuri atrăgătoare dacă înveţi să le asociezi cu experienţe plăcute. Uneori e nevoie doar de o uşoară schimbare de perspectivă. De exemplu, deseori discutăm despre ceea ce avem de făcut într-o anumită zi. Trebuie să te trezeşti dimineaţa devreme, ca să mergi la serviciu. Trebuie să dai câteva telefoane unor clienţi. Trebuie să pregăteşti cina pentru familie.

Acum imaginează-ţi ce ar însemna să înlocuieşti cuvântul „trebuie” cu „pot”.

Poţi să te trezeşti dimineaţa devreme. *Poţi* da un telefon unui client. *Poţi* pregăti cina pentru familie. Prin simpla înlocuire a unui cuvânt, îţi schimbi perspectiva asupra evenimentelor. Faci tranziţia de la povară la oportunitate.

Ideea esenţială este că ambele versiuni ale realităţii sunt adevărate. *Trebuie şi poţi* să faci toate aceste lucruri. Putem găsi dovezi, orice perspectivă am alege.

Mi s-a spus la un moment dat, povestea unui bărbat care se afla în cărucior cu rotile. Când a fost întrebat dacă se obişnuise să fie imobilizat în cărucior, el a răspuns: „Căruciorul nu mă imobilizează, ci îmi oferă libertate. Dacă nu l-aş fi avut, ar fi trebuit să stau în pat şi nu aş fi putut ieşi din casă”. Această perspectivă asupra situaţiei i-a transformat complet viaţa.

Sublinierea părţilor *pozitive* ale obiceiurilor reprezintă o modalitate uşoară de a te reseta mental şi de a te simţi mai atras către anumite obiceiuri.

Activitatea fizică. Mulţi oameni asociază mişcarea cu o povară care te seacă de energie şi te epuizează. O poţi privi şi din perspectiva unei modalităţi de a-ţi dezvolta abilităţile şi de a-ţi consolida forma fizică, în loc să spui „Trebuie să fac jogging dimineaţa”, spune „E timpul să-mi dezvolt anduranţa şi viteza”.

Finanţele. A economisi bani este de multe ori sinonim cu sacrificiul, însă vei asocia acest lucru mai degrabă cu libertatea, nu cu limitarea, atunci când vei înţelege un adevăr simplu: cheltuind acum mai puţin decât câştigi, îţi sporeşti mijloacele financiare viitoare. Banii pe care îi economiseşti luna aceasta îţi *sporesc* puterea de cumpărare luna viitoare.

Meditaţia. Oricine a încercat să mediteze mai mult de trei secunde ştie cât de frustrant poate fi când îţi trece brusc prin minte un gând perturbator. Poţi transforma frustrarea în plăcere, când înţelegi că fiecare întrerupere îţi dă ocazia să exersezi, reluând de la început paşii tehnicii de respiraţie. Distragerile sunt bune, pentru că ai nevoie de ele în exersarea meditaţiei.

Emoţiile dinaintea meciului. Mulţi oameni sunt agitaţi înainte de a susţine un discurs important sau înaintea unei competiţii majore. Respiraţia şi pulsul sunt mai intense, simţurile se ascut. Dacă interpretăm aceste emoţii în mod negativ, atunci ne simţim ameninţaţi şi tensionaţi. Dacă le interpretăm în mod pozitiv, avem reacţii fluide şi elegante. Poţi reformula o propoziţie de tipul „Sunt plin de nervozitate” în „Sunt nerăbdător, şi adrenalina mă ajută să mă concentrez”.

Aceste mici conversii ale perspectivei nu au nimic magic, dar pot schimba emoţiile pe care le asociem unor situaţii sau obiceiuri.

Dacă vrei să ridici şi mai mult ştacheta, îţi poţi crea chiar *ritualuri motivaţionale.* Exersezi asocierea unui obicei cu

ceva care-ţi creează plăcere, apoi utilizezi acel indiciu ori de câte ori vrei să te motivezi. De exemplu, dacă pui aceeaşi melodie ori de câte ori faci sex, vei crea o asociere între melodie şi actul sexual. Ori de câte ori vei dori să intri într-o stare de excitare, asculţi melodia.

Ed Latimore, un scriitor din Pittsburg care practică boxul, a obţinut rezultate pozitive utilizând o strategie similară, fără să-şi dea seama. „Ce ciudat lucru am observat!”, spunea el. „Atunci când scriu, nivelul meu de concentrare creşte doar dacă-mi pun căştile, nici măcar nu trebuie să ascult muzică”. Fără să-şi dea seama, se condiţionase. La început îşi punea căştile, asculta o piesă pe gustul său, apoi se apuca de lucru. După ce a procedat aşa de 5,10,20 de ori, gestul de a-şi pune căştile a devenit un indiciu pe care îl asocia în mod automat cu starea de concentrare. Apoi dorinţa apărea de la sine.

Sportivii utilizează strategii similare ca să intre într-o stare de spirit favorabilă performanţei. De-a lungul carierei mele de jucător de baseball, îmi dezvoltasem un ritual particular de stretching şi aruncare înainte de fiecare meci. Întreaga secvenţă dura circa 10 minute, şi făceam asta de fiecare dată. Mă încălzeam pentru meci, dar, cel mai important, mă pregăteam mental. Am început să asociez acest ritual cu starea de competitivitate şi concentrare. Chiar dacă iniţial nu mă simţeam motivat, după ce îmi încheiam ritualul eram „în nerv”.

Poţi adapta această strategie aproape oricărui scop. Să spunem că vrei să te simţi mai fericit. Găseşte ceva care te umple cu adevărat de bucurie – cum ar fi mângâierea animalului de companie sau o baie cu spumă –, apoi construieşte-ţi o mică rutină *înainte* de a face ceea ce-ţi place. De exemplu, să respiri adânc de câteva ori şi să zâmbeşti.

Trei respiraţii adânci. Zâmbeşte. Mângâie-ţi câinele. Repetă.

În cele din urmă, vei începe să asociezi aceste secvenţe de respiraţie şi zâmbet cu buna dispoziţie. Va deveni un indiciu care se *confundă* cu fericirea. Odată stabilită rutina, îl vei putea folosi ori de câte ori simţi nevoia să-ţi schimbi starea de spirit. Eşti stresat la serviciu? Respiră adânc de trei ori şi zâmbeşte. Ţi se pare tristă viaţa? Respiră adânc de trei ori şi zâmbeşte. Odată format obiceiul, indiciul poate declanşa dorinţa, chiar dacă nu are mare legătură cu situaţia iniţială.

Secretul în descoperirea şi remedierea cauzelor unui obicei negativ este să-i reformulezi asocierile definitorii. Nu e uşor, dar dacă îţi poţi reprograma predicţiile, poţi transforma un obicei dificil într-unul atractiv.

SUMAR DE CAPITOL

■ Reciproca Legii a II-a a Schimbării Comportamentale: acţiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate.

■ Orice comportament se bazează pe o dorinţă aparentă şi pe o motivaţie primară, profundă.

■ Obiceiurile tale sunt soluţii moderne ale unor dorinţe ancestrale.

■ Cauza obiceiurilor tale este, de fapt, predicţia care le precede. Predicţia este urmată de emoţie.

■ Scoate în evidenţă avantajele eliminării unui obicei negativ, pentru a-l face să pară neatrăgător.

■ Obiceiurile sunt atrăgătoare atunci când le asociem unor sentimente pozitive, şi neatrăgătoare atunci când le asociem unor sentimente negative. Creează un ritual motivaţional, făcând ceva ce-ţi place imediat înainte de efectuarea unui obicei dificil.

CUM SĂ CREEZI UN OBICEI POZITIV[25]

---

[25] *Poţi descărca o versiune PDF a acestor fişe de pe www.atomichabits. Com/cheatsheet.*

Legea I **Indiciul trebuie să fie vizibil**

1.1 Completează Fişa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ţi obiceiurile actuale, ca să le conştientizezi.

1.2 Utilizează intenţiile de implementare: Am să [ACŢIUNE], la [MOMENT] şi în [LOC].

1.3 Utilizează strategia de stratificare a obiceiurilor: După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU].

1-4 Reproiectează-ţi mediul personal. Scoate în evidenţă indiciile care declanşează obiceiurile pozitive.

Legea a II-a **Acţiunea trebuie să fie atractivă**

2.1 Utilizează strategia de asociere a tentaţiei: corelează o acţiune care-ţi *place* cu una de care *ai nevoie.*

2.2 Găseşte-ţi un mediu social în care comportamentul pe care doreşti să-l adopţi este considerat normal.

2.3 Creează-ţi un ritual motivaţional. Fă ceva ce-ţi place imediat înainte de începerea unui obicei dificil.

Legea a III-a **Acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat**

Legea a IV-a **Acţiunea trebuie să ofere satisfacţie**

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Inversarea Legii I **Indiciul trebuie să fie invizibil**

1-5 Redu gradul de expunere. Elimină din

	mediul tău personal indiciile obiceiurilor negative.
Inversarea Legii a II-a	**Acţiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate**
2.4	Priveşte lucrurile din altă perspectivă. Subliniază avantajele pe care le presupune evitarea unui obicei negativ.
Inversarea Legii a III-a	**Acţiunea trebuie să fie dificil de efectuat**
Inversarea Legii a IV-a	**Acţiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare**

Legea a III-a

Acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat

CAPITOLUL 11

Mergi cu paşi mici, dar niciodată înapoi în prima zi de curs, Jerry Uelsmann, profesor la Universitatea Florida, a împărţit studenţii înscrişi la cursurile foto-video în două grupuri.

Cei aflaţi în partea stângă a clasei au fost incluşi în grupul numit „cantitate”. Ei aveau să fie evaluaţi exclusiv în funcţie de cantitatea de efort depusă. În ultima zi de curs, şi-a punctat studenţii în funcţie de numărul de fotografii depuse. O sută de fotografii asigurau nota maximă, 90 de fotografii – nota 9, optzeci de fotografii – nota 8, ş.a.m.d.

Tot aşa, studenţii aflaţi în partea dreaptă a sălii de curs au fost incluşi în grupa denumită „calitate”. Ei aveau să fie evaluaţi în funcţie de calitatea lucrărilor. Era suficient să predea o singură fotografie pe tot parcursul semestrului, însă, pentru a lua nota 10, aceasta trebuia să se apropie de perfecţiune.

La predarea materialelor, a fost surprins să descopere că toate fotografiile bune aparţineau grupului „cantitate”. Pe

parcursul semestrului, studenţii fuseseră ocupaţi să facă fotografii, să experimenteze diverse compoziţii şi tehnici de iluminare, să testeze diverse metode de developare în camera obscură, învăţând astfel din greşeli. În procesul executării celor 100 de fotografii au câştigat experienţă. Pe de altă parte, grupul „calitate” nu a făcut altceva decât să bată pasul pe loc, speculând asupra definiţiei perfecţiunii. În cele din urmă, membrii acestuia nu au avut prea multe de prezentat, în afara câtorva teorii neverificate şi a unor fotografii mediocre[26].

Te împotmoleşti foarte uşor încercând să stabileşti care este planul ideal al schimbării: cea mai rapidă cale de a slăbi, cel mai bun program de modelare a masei musculare, soluţia ideală pentru recreere. Suntem atât de preocupaţi să găsim cea mai bună strategie, încât nu ne hotărâm să acţionăm. Aşa cum spunea Voltaire, „Mai binele este duşmanul binelui”.

În viziunea mea, este o diferenţă între a te pregăti şi a acţiona. Cele două variante par a fi identice, dar ele nu sunt deloc aşa. Când te pregăteşti, planifici, faci strategii şi înveţi. Toate acestea sunt lucruri bune, însă nu produc rezultate.

Acţiunea, pe de altă parte, este un tip de comportament care oferă rezultate. Dacă îmi conturez 20 de idei pentru articolele pe care vreau să le scriu, înseamnă că mă pregătesc. Dar dacă mă apuc efectiv de scris, atunci acţionez. Dacă mă documentez în privinţa celei mai bune diete şi citesc câteva cărţi pe marginea acestui subiect, mă pregătesc. Însă atunci când servesc efectiv o porţie de mâncare sănătoasă, acţionez.

---

[26] O poveste similară este istorisită în cartea Art & Fear, scrisă de David Bayles şi Ted Orland. Am adaptat-o aici cu permisiunea autorilor. Vezi notele finale pentru mai multe explicaţii. (N.a.)

Uneori pregătirile sunt utile, dar, în sine, ele nu vor produce rezultate. Nu contează de câte ori mergi să vorbeşti cu antrenorul personal, doar făcând asta nu vei atinge o bună formă fizică. Numai acţiunea de a face exerciţii fizice va produce rezultatele pe care le doreşti.

Dar dacă ele nu aduc rezultate, de ce mai facem pregătiri? Uneori, pentru că avem nevoie de un plan sau pentru a mai învăţa câte ceva, însă, de cele mai multe ori, facem acest lucru deoarece ne dă senzaţia că facem progrese, protejându-ne astfel de riscul eşecului. Cei mai mulţi dintre noi am devenit experţi în evitarea criticilor. Nu ne simţim bine când eşuăm sau când suntem judecaţi de ceilalţi, aşa că preferăm evitarea situaţiilor care comportă acest risc. Iată, deci, motivul principal pentru care ne împotmolim în etapa pregătirilor şi nu acţionăm: vrem să amânăm momentul eşecului.

Există tendinţa de a crede că pregătirile reprezintă totuşi un progres. De exemplu: „Am avut câteva discuţii cu potenţiali clienţi. E bine. Sunt pe drumul cel bun”. Sau: „îmi vin tot felul de idei despre cartea pe care vreau s-o scriu. Lucrurile încep să se lege”.

Ţi se pare că ai făcut ceva. În realitate însă, doar te pregăteşti să faci ceva. Când pregătirea devine o formă de amânare, chiar trebuie să faci o schimbare. Evită să rămâi blocat în etapa planificării. Trebuie să acţionezi.

În formarea unui obicei, cheia este repetiţia, nu perfecţiunea. Nu trebuie să studiezi toate detaliile unui obicei nou. Trebuie doar să exersezi. Aceasta este prima concluzie a Legii a III-a: repetiţia e mama învăţăturii.

ÎN CÂT TIMP SE FORMEAZĂ UN NOU OBICEI?

Formarea obiceiurilor este procesul prin care un comportament devine progresiv automat prin intermediul repetiţiei. Pe măsură ce repeţi o acţiune, creierul îşi modifică structura tot mai mult, pentru a deveni eficient în

efectuarea ei. Neurologii numesc acest fenomen *potenţare pe termen lung,* termen care se referă la consolidarea reţelelor neuronale din creier în funcţie de tiparele recente de activitate. Cu fiecare repetiţie, comunicarea intracelulară este tot mai eficientă, iar reţelele neuronale se consolidează. Descris pentru prima dată de neuropsihologul Donald Hebb în 1949, acest fenomen este cunoscut sub numele de Legea lui Hebb: „Neuronii care se activează simultan îşi consolidează sinapsa”.

Repetarea unui obicei conduce la schimbări fizice vizibile la nivel cerebral. La muzicieni, cerebelul – crucial în executarea unor funcţii motorii cum ar fi mişcarea degetelor pe corzile chitarei sau viorii – este mai dezvoltat decât în cazul oamenilor care nu cântă la instrumente muzicale. Matematicienii, pe de altă parte, au mai multă materie cenuşie în lobul parietal inferior, al cărui rol este foarte important în calcul şi analiză numerică. Dimensiunea acestuia este direct proporţională cu cantitatea de timp dedicată studiului matematicii. Cu cât un matematician este mai experimentat şi mai în vârstă, cu atât materia cenuşie este mai dezvoltată.

Când oamenii de ştiinţă au analizat creierul unor şoferi de taxi din Londra, au descoperit că hipocampul – regiunea cerebrală care se ocupă cu memoria spaţială – este semnificativ mai mare decât la persoanele care au alte profesii. Încă şi mai fascinant, hipocampul îşi reduce dimensiunile în cazul şoferilor pensionaţi. Aşa cum musculatura se modifică în urma antrenamentului de forţă, unele regiuni ale creierului se adaptează dacă sunt folosite şi, în caz contrar, se atrofiază.

Bineînţeles, importanţa repetiţiei în formarea obiceiurilor a fost recunoscută cu mult înainte de descoperirile cercetărilor neurologice. În 1860, filosoful englez George H. Lewes observa: „învăţarea unei limbi străine, a unui

instrument muzical sau învăţarea efectuării unor mişcări neobişnuite prezintă dificultăţi deoarece canalele prin care trebuie să treacă fiecare senzaţie nu sunt încă stabilite; dar, după ce repetiţiile croiesc calea, această dificultate dispare; acţiunile devin atât de automate, încât pot fi executate chiar şi atunci când ne gândim la altceva". Logica şi dovezile ştiinţifice sunt în consens: repetiţia este o formă a schimbării.

De fiecare dată când repeţi o acţiune, activezi un anumit circuit neural asociat acelui obicei. Asta înseamnă că repetiţia este pur şi simplu una dintre cele mai importante etape ale formării unui nou obicei. Datorită acestui lucru, studenţii care au făcut o sută de fotografii şi-au perfecţionat abilităţile, iar cei care doar au teoretizat pe marginea perfecţiunii, nu. Grupul „calităţii" s-a angajat într-o practică activă, celălalt în învăţare pasivă. Unul s-a axat pe acţiune, celălalt pe pregătire.

Toate obiceiurile urmează o traiectorie similară, de la practică intensă la comportament automat, proces cunoscut sub numele de *automatizare.* Automatismul este capacitatea de a efectua un comportament în mod reflex, şi se realizează atunci când inconştientul preia sarcina. O reprezentare grafică a acestui proces ar arăta în felul următor:

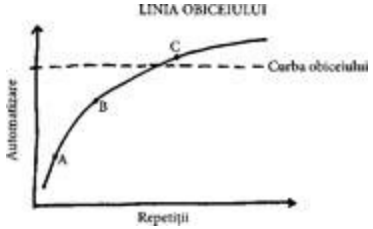


Figura 11. La început (punctul A), un obicei necesită o cantitate semnificativă de efort şi concentrare pentru a fi efectuat. După câteva repetări (punctul B) dificultatea

dispare, dar un oarecare nivel de atenţie conştientă este necesar totuşi. După ce acţiunea a fost repetată suficient (punctul C), obiceiul va fi mai degrabă automat decât conştient. După trecerea acestui prag (curba obiceiului), comportamentul se va manifesta într-un mod mai mult sau mai puţin non-conştient. Se formează un nou obicei.

Mai jos se află o reprezentare ştiinţifică a nivelului de automatizare al obiceiului zilnic de a merge pe jos timp de 10 minute. Graficul, pe care oamenii de ştiinţă îl numesc *curbă de învăţare,* dezvăluie un adevăr important al schimbării comportamentale: formarea unui obicei depinde de frecvenţă, nu de timp.

MERS PE JOS ZILNIC 10 MINUTE

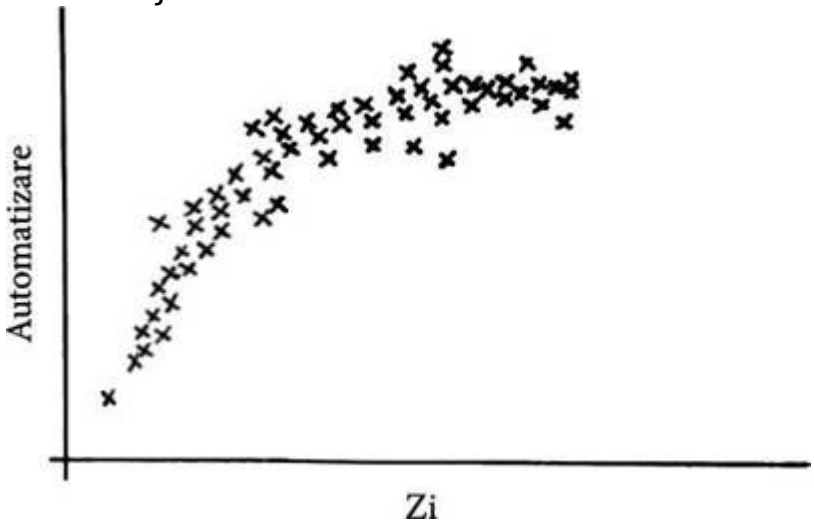


Figura 12. Acest grafic descrie comportamentul unei persoane care şi-a format obiceiul de a merge zilnic pe jos timp de 10 minute. Observaţi că odată cu frecvenţa repetiţiei creşte şi gradul de automatizare, ajungându-se ca, la un moment dat, comportamentul să devină cât se poate de uşor şi automat.

Una dintre cele mai frecvente întrebări care mi se adresează este următoarea: „Cât *timp* este necesar formării unui nou obicei?” întrebarea corectă însă, este următoarea: „De *câte* ori trebuie să repet un comportament, pentru ca el să devină un obicei?” Cu alte cuvinte, de câte ori trebuie repetat ca să devină automat?

Timpul nu are nimic magic când vine vorba de formarea unui obicei. Nu contează că au trecut 21, 30 sau 100 de zile. Ceea ce contează este de câte ori repeţi. Poate că repeţi ceva de două ori în 30 de zile, sau de 200 de ori. Frecvenţa este cea care face diferenţa. Obiceiurile tale actuale sunt comportamente reluate de sute, dacă nu chiar de mii de ori. Formarea unui obicei nou solicită acelaşi nivel de regularitate. Pentru ca un comportament să ţi se întipărească ferm în minte şi să depăşeşti Curba Obiceiului trebuie să ai suficiente încercări reuşite.

În practică, nu contează în cât timp un comportament va deveni automat. Ceea ce contează este să întreprinzi acţiunile necesare progresului. Dacă o acţiune este complet automată este mai puţin important. Pentru a-ţi forma un obicei, este necesar să acţionezi. Iar modalitatea cea mai eficientă de a trece la acţiune este să aplici Cea de-a Treia Lege a Schimbării Comportamentale: acţiunea trebuie *să fie uşor de efectuat.* În capitolul următor îţi voi arăta cum să faci acest lucru.

SUMAR DE CAPITOL

■ Legea a lll-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat.

■ Cea mai eficientă formă de învăţare este repetiţia, nu planificarea.

■ Concentrează-te asupra acţiunii, nu asupra pregătirilor premergătoare.

■ Formarea obiceiurilor este procesul prin care un comportament devine progresiv automat, prin repetiţie.

■ Timpul pe care îl dedici formării unui obicei nu este la fel de important ca regularitatea cu care îl repeţi.

CAPITOLUL 12

Legea efortului minim în cartea sa, *Guns, Germs and Steel* („Arme, microbi şi oţel”), pentru care a primit premiul Pulitzer, antropologul şi biologul Jared Diamond subliniază un detaliu simplu: continentele au forme diferite. La prima vedere, acesta este un aspect mai degrabă evident şi lipsit de semnificaţie, dar se pare că acest lucru a influenţat enorm comportamentul uman.

Axa principală a celor două continente americane este orientată de la nord spre sud. Adică suprafaţa terestră a Americii este îngustă şi se desfăşoară preponderent în plan longitudinal. Acelaşi lucru este valabil şi pentru Africa. Suprafaţa terestră care uneşte Europa, Asia şi Orientul Mijlociu, pe de altă parte, este orientată preponderent în plan latitudinal, de la est la vest. Potrivit lui Diamond, această diferenţă de formă a jucat un rol major în răspândirea agriculturii de-a lungul secolelor.

Când agricultura a început să se răspândească pe glob, fermierilor le-a fost mai uşor să se extindă pe axa est-vest, decât nord-sud. Acest lucru se datorează faptului că, la nivel latitudinal, clima, lumina solară, precipitaţiile şi anotimpurile sunt relativ similare. Asta le-a permis fermierilor din Europa şi Asia să-şi extindă culturile de-a lungul fâşiei terestre cuprinse între Franţa şi China.

FORMA RĂSPÂNDIRII AGRICULTURII

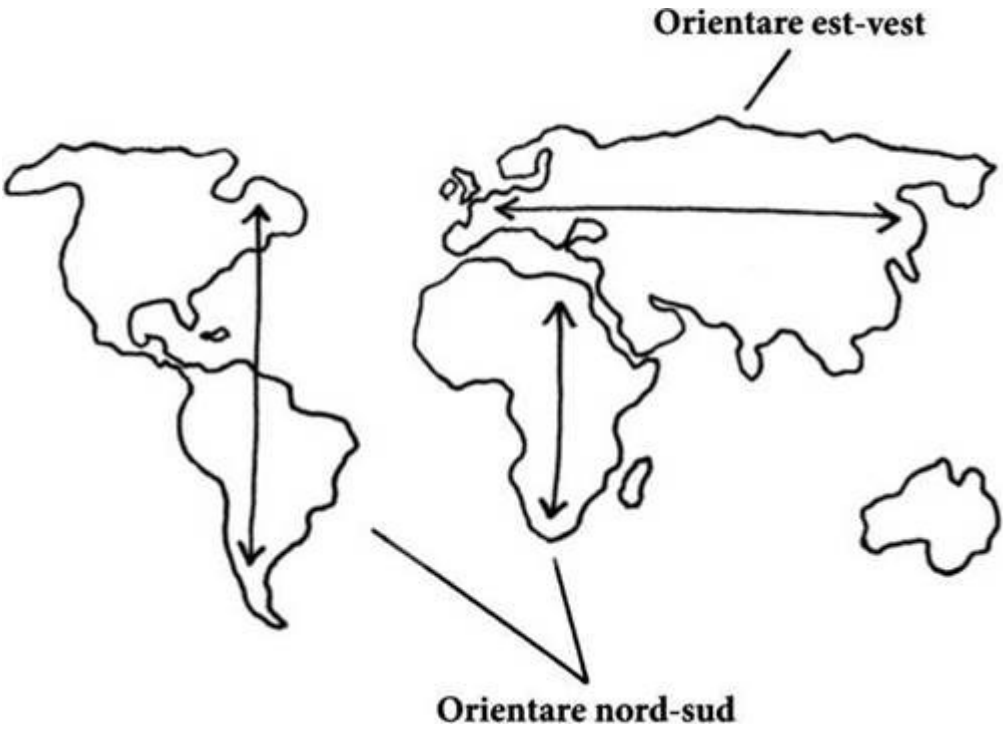


Figura 13. Axa principală a Europei şi Asiei se întinde de la est la vest. Cea a continentelor americane, precum şi a Africii, este orientată de la nord la sud. Ceea ce înseamnă că pe axa continentelor americane există o variaţie mai mare a climei comparativ cu axa Europei şi a Asiei. Acţiunile fermierilor – pe parcursul a sute sau chiar mii de ani – au fost limitate de gradul de dificultate al mediului.

Clima variază mai mult când călătoreşti de la nord spre sud. Gândeşte-te cât este de diferită clima din Florida faţă de cea din Canada. Poţi fi cel mai talentat fermier din lume, asta nu te va ajuta deloc să creşti portocale de Florida în clima rece a Canadei. Zăpada nu ţine loc de sol.

Ca să se extindă pe axa nord-sud, fermierii au fost nevoiţi să-şi diversifice culturile în funcţie de climă.

Drept rezultat, agricultura s-a propagat de două-trei ori mai repede în Asia şi Europa, decât pe axa America de Nord-America de Sud. Pe parcursul câtorva secole, această mică diferenţă a avut un impact uriaş. O producţie mai mare de hrană a dus la creşterea mai rapidă a populaţiei. Cu efective umane mai numeroase, populaţiile din Europa şi Asia şi-au putut construi armate mai puternice şi tehnologii mai avansate. Aceste schimbări au avut începuturi modeste, agricultura s-a extins puţin mai mult, populaţia a crescut puţin mai repede, dar diferenţele s-au acumulat substanţial în timp.

Răspândirea agriculturii ne oferă un exemplu al Celei de-a Treia Legi a Schimbării Comportamentale aplicate la scară globală. Înţelepciunea populară ne învaţă că motivaţia stă la baza schimbării. Dacă îţi doreşti *cu adevărat,* vei acţiona. Adevărul însă este că motivaţia noastră reală e să lenevim şi să facem numai ce ne place. În ciuda a ceea ce încearcă să te convingă cel mai productiv agent comercial, nu este o strategie proastă, ci una inteligentă.

Energia este valoroasă, iar creierul a învăţat s-o conserve ori de câte ori e posibil. Este în natura umană să urmăm Legea Efortului Minim, astfel încât ori de câte ori trebuie să ia o hotărâre, oamenii vor gravita în mod natural în jurul opţiunii care solicită cel mai mic efort[27]. De exemplu, este mai simplu să-ţi extinzi ferma spre est, unde vei putea cultiva aceleaşi plante, decât spre nord,

[27] Acesta este un principiu fundamental al fizicii, Principiul Acţiunii Minime, care afirmă că traiectoria corectă dintre două puncte trebuie să fie aceea care necesită cel mai mic consum de energie. Acest principiu simplu stă la baza legilor universale – de la această idee se pot explica legile mecanicii şi cele ale relativităţii. (N.a.)

unde clima este diferită. Dintre toate acţiunile pe care le putem întreprinde, vom acţiona în direcţia care promite valoare maximă şi efort minim. Suntem motivaţi să facem ceea ce e uşor.

Orice acţiune necesită un consum de energie. Cu cât solicită mai multă energie, cu atât probabilitatea de a fi efectuată scade. Dacă ţi-ai propus să faci 100 de flotări pe zi, asta presupune un consum semnificativ. La început, când eşti motivat şi entuziast, îţi vei găsi energia necesară. Dar, după câteva zile, un efort atât de mare ţi se va părea epuizant. Pe de altă parte, dacă îţi menţii obiceiul de a face o dotare pe zi, cantitatea de energie consumată este una neglijabilă. Şi cu cât un obicei are nevoie de mai puţină energie, cu atât probabilitatea de a-l pune în practică este mai mare.

Analizează-ţi acţiunile care îţi ocupă cel mai mult timp şi vei vedea că au un nivel de motivaţie foarte scăzut. Obiceiuri precum acela de a naviga pe internet, de a-ţi verifica e-mail-ul sau de a privi la televizor îţi răpesc foarte mult timp şi nu necesită efort. Sunt extrem de comode.

Într-un fel, orice obicei este un obstacol pe care trebuie să-l depăşeşti ca să obţii ceea ce-ţi doreşti. Dieta este efortul pe care trebuie să-l faci pentru o formă fizică bună. Meditaţia este efortul pe care trebuie să-l faci pentru a atinge o stare de calm. Să ţii un un jurnal este efortul pe care trebuie să-l faci pentru a-ţi pune gândurile în ordine. Tu nu îţi doreşti obiceiul, ci rezultatul pe care ţi-l furnizează el. Cu cât obstacolul este mai mare – cu alte cuvinte, cu cât acţiunea este mai dificilă –, cu atât mai greu e să atingi obiectivul dorit. De aceea este crucial să-ţi faci obiceiurile mai uşoare, astfel încât să le efectuezi şi atunci când nu ai chef. Dacă vei reuşi să-ţi faci obiceiurile pozitive mai comode, probabilitatea de a nu le abandona este mai mare.

Dar hai să ne gândim la momentele când procedăm exact pe dos. Dacă suntem atât de leneşi, cum se explică faptul că unii reuşesc să crească un copil, să pornească o afacere sau să escaladeze Everestul?

Desigur, eşti capabil să faci şi lucruri dificile. Problema este că uneori eşti dispus să le faci, alteori abandonezi. În zilele complicate, este esenţial să existe cât mai multe elemente favorabile, astfel încât să poţi depăşi dificultăţile cu care viaţa ne confruntă în mod firesc. Cu cât dificultăţile sunt mai mici, cu atât mai uşor va ieşi la iveală partea puternică a sinelui tău. Ideea din spatele *Celei de-a Treia Legi ale Schimbării Comportamentale* nu este să faci doar lucruri uşoare. Ideea este să reduci pe cât posibil dificultatea obiceiului în prezent, ca să poţi produce rezultate pe termen lung.

CUM SĂ AI REZULTATE MARI CU UN MINIMUM DE EFORT

Imaginează-ţi un furtun de apă îndoit la mijloc. Apa poate trece prin îndoitură, dar nu în cantitate mare. Dacă vrei să măreşti debitul de apă care trece prin îndoitură, ai două variante: prima este să deschizi robinetul la maximum, astfel încât apa să-şi forţeze ieşirea. A doua variantă este să îndrepţi furtunul şi să laşi apa să treacă.

Încercarea de a-ţi injecta mai multă motivaţie pentru a păstra un obicei este similară încercării de a forţa curgerea apei deschizând robinetul la maximum. Poţi s-o faci, dar necesită mult efort şi amplifici nivelul de tensiune din viaţa ta. Pe de altă parte, simplificarea obiceiurilor este similară îndreptării furtunului de apă. În loc să încerci să depăşeşti un obstacol, îl diminuezi.

Una dintre metodele cele mai eficiente de a reduce obstacolele asociate unui obicei este să-ţi reproiectezi ambientul. În Capitolul 6 am discutat despre strategia de amenajare a spaţiului personal în scopul evidenţierii indiciilor, însă există şi opţiunea de a-l optimiza, pentru a-

ţi face acţiunile mai uşoare. De exemplu, atunci când iei hotărârea să-ţi însuşeşti un obicei nou, cel mai bine este să alegi un loc care se aliniază rutinei tale zilnice. Obiceiurile se formează mai uşor atunci când sunt integrate în fluxul obişnuit al activităţilor noastre. Probabilitatea de a face sport este mai mare dacă sala de fitness se află în drumul tău spre casă, pentru că îţi va fi la îndemână. Prin comparaţie, dacă sala se situează pe alt traseu decât cel pe care te întorci de la serviciu în mod obişnuit – fie şi la câteva străzi distanţă –, va trebui *să te abaţi din drum* ca să ajungi acolo.

O strategie încă şi mai eficientă este să reduci inconvenienţele mediului de acasă sau de la birou. De foarte multe ori, încercăm să ne formăm obiceiuri într-un ambient nepotrivit. Încercăm să ţinem diete drastice, dar ieşim la cină cu prietenii. Încercăm să scriem o carte în atmosfera haotică de acasă. Încercăm să ne concentrăm în timp ce ne verificăm telefonul înţesat de opţiuni distractive. Ne putem simplifica existenţa. Putem înlătura elementele care ne trag înapoi. Exact cum au procedat producătorii de aparatură electronică din Japonia, în anii 1970.

Într-un articol publicat în revista *New Yorker,* intitulat „Mereu mai bun”, James Suroweicki scria: „Firmele japoneze pun accent pe ceea ce se numeşte *producţie de tip lean,* adică înlăturarea sistematică a risipei de orice natură în contextul procesului de producţie, incluzând aici reproiectarea spaţiilor de lucru, astfel încât muncitorii să nu-şi piardă timpul învârtindu-se mereu după instrumentele de lucru. Rezultatul a fost acela că fabricile japoneze au devenit mai eficiente, iar produsele lor, mai fiabile decât cele americane. În 1974, solicitările de service pentru televizoarele color americane erau de cinci ori mai numeroase decât cele înregistrate de producătorii

japonezi. Până în 1979, americanilor le lua de trei ori mai mult timp să asambleze produsele”.

Îmi place să numesc această strategie *adunare prin scădere*[28]*.* Companiile japoneze au căutat toate elementele de conflict din procesul de producţie şi le-au eliminat. Reducând efortul inutil, ei şi-au înmulţit clienţii şi profitul. În mod similar, atunci când înlăturăm elementele de conflict care ne subminează timpul şi energia, vom realiza mai mult cu mai puţin efort. (Acesta este unul dintre motivele pentru care ordinea ne dă o senzaţie atât de plăcută; avansăm şi, în acelaşi timp, reducem încărcătura cognitivă cu care ne împovărează mediul în care trăim.)

Dacă te uiţi la produsele pe care te-ai obişnuit să le foloseşti, vei observa că una dintre calităţile esenţiale ale acestor bunuri şi servicii este aceea că-ţi uşurează viaţa. Serviciile de livrare îţi salvează timpul irosit la cumpărături. Reţelele de socializare te scutesc de etapa dificilă a prezentărilor. Serviciile *ride-sharing*[29] reduc dificultatea deplasării. E-mail-ul reduce timpul irosit cu expedierea unei scrisori prin poştă.

Asemenea producătorului japonez de televizoare care şi-a reproiectat spaţiile de lucru pentru a reduce mişcările inutile, companiile de succes şi-au reproiectat produsele, pentru a le automatiza sau optimiza funcţionarea pe cât posibil. Au redus detaliile formularelor de completat, au simplificat etapele înregistrării unui cont, au livrat produse

---

[28] Această expresie este folosită şi în mediul de afaceri sau în sport, atunci când se procedează la eliminarea unui jucător pentru a face echipa să devină mai puternică. (N.a.)

[29] Companii (şi aplicaţii) care facilitează folosirea în comun a unui vehicul (automobil, bicicletă etc.) de către persoane care merg în aceeaşi direcţie, pentru a-şi reduce costurile de transport (vezi BlaBlaCar etc.). (N.t.)

cu instrucţiuni uşor de urmat sau le-au prezentat clienţilor mai puţine opţiuni.

Când s-a lansat primul sistem audio cu activare vocală – cum ar fi Google Home, Amazon Echo sau Apple Homepod –, am întrebat un prieten de ce preferă acest produs. Mi-a răspuns că e mai simplu să dai o comandă vocală de genul „muzică country” decât să scoţi telefonul, să deschizi o aplicaţie şi să selectezi o piesă. Desigur, cu doar câţiva ani în urmă, accesarea unui playlist nelimitat de piese muzicale era foarte convenabil, comparativ cu vremurile în care trebuia să mergi la magazin şi să cumperi un CD. Companiile caută permanent simplificarea etapelor în obţinerea unui rezultat.

Astfel de strategii sunt utilizate eficient şi în administraţiile guvernamentale. Când guvernul britanic a vrut să îmbunătăţească rata de colectare a impozitelor, a schimbat metoda de accesare a unei pagini web, de unde cetăţenii trebuiau să-şi descarce formularele, cu un sistem de conectare directă la formular. Prin simpla eliminare a acestei etape, rata de colectare a crescut de la 19,2% la 23,4%. Într-o ţară ca Marea Britanie, această diferenţă de procente înseamnă venituri fiscale de milioane de lire.

Ideea esenţială este să creezi un ambient în care să nu-ţi fie greu să faci ce ţi-ai propus. Cea mai mare problemă în adoptarea unor obiceiuri pozitive este să le reduci dificultăţile şi să le sporeşti pe cele ale obiceiurilor negative.

OPTIMIZEAZĂ-TI SPAŢIUL PERSONAL

»

Oswald Nuckols, un programator din Natchez, Mississippi, este una dintre persoanele care au înţeles importanţa optimizării spaţiului personal.

Nuckols şi-a făcut din obiceiul de a păstra curăţenia o strategie pe care o numeşte „resetarea camerei”. De

exemplu, când nu se mai uită la televizor, el pune telecomanda pe comoda TV, aşază în ordine pernele canapelei şi împătureşte pătura. După ce coboară din maşină, aruncă gunoiul. De câte ori merge la duş, curăţă toaleta în timp ce se încălzeşte apa. (Cum spune el, „Este cel mai bun moment de a curăţa vasul de toaletă, pentru că oricum după aceea faci duş”) Scopul resetării camerelor nu este doar acela de a face curăţenie după fiecare acţiune, ci şi de a te pregăti pentru cea care urmează.

„Când intru într-o încăpere, totul este în ordine”, spune Nuckols. „Pentru că fac zilnic curăţenie, lucrurile sunt bine întreţinute... Oamenii cred că muncesc din greu, dar eu de fapt sunt un leneş. Însă un leneş proactiv, economisesc o groază de timp.”

Ori de câte ori organizezi un spaţiu dedicat unui scop anume, îl optimizezi, uşurându-ţi acţiunea ulterioară. De exemplu, soţia mea ţine o cutie cu felicitări pentru orice ocazie – zi de naştere, nuntă, absolvire etc. Ori de câte ori este nevoie, alege felicitarea potrivită şi o expediază, îşi aminteşte întotdeauna să trimită felicitări, pentru că le-a aşezat la îndemână. Ani la rând, eu am fost tocmai contrariul ei. De câte ori vreo cunoştinţă aducea pe lume un copil, mă gândeam: „Trebuie să trimit o felicitare^. Dar treceau săptămânile şi, până când îmi aminteam să cumpăr una, era deja prea târziu. Nu a fost deloc uşor să-mi însuşesc acest obicei.

Există multe modalităţi de a-ţi optimiza mediul, ca să-ţi simplifici acţiunile. Dacă vrei să prepari un mic dejun sănătos, pune tigaia pe aragaz şi oliviera pe masă şi pregăteşte de cu seară farfuriile şi ustensilele de care ai nevoie. Când te trezeşti, prepararea micului dejun devine uşoară.

■ Vrei să desenezi mai mult? Aşază-ţi pensulele, creioanele, planşele şi ustensilele de desen pe birou, la îndemână.
■ Vrei să faci mai multă mişcare? Pregăteşte-ţi din timp treningul, tenişii, rucsacul şi sticla cu apă.
■ Vrei să mănânci mai sănătos? Taie fructele şi legumele cubuleţe şi pune-le în caserole, astfel îţi va fi la îndemână să serveşti o gustare sănătoasă în timpul săptămânii.

Există modalităţi simple de eliminare a dificultăţilor unui obicei pozitiv.

De asemenea, poţi aplica reciproca acestui principiu, optimizându-ţi spaţiul personal pentru a îngreuna obiceiurile negative. Dacă ţi se pare că te uiţi prea mult la televizor, de exemplu, scoate-l din priză după fiecare utilizare. Bagă-l în priză numai atunci când spui cu voce tare numele emisiunii tale preferate. Această metodă creează o dificultate suficientă pentru a preveni pierderea nejustificată a timpului în faţa televizorului.

Dacă nici asta nu e îndeajuns, mai poţi face un lucru. Scoate televizorul din priză şi bateriile din telecomandă după fiecare utilizare, iar asta îţi va îngreuna obiceiul, întârziindu-l cu alte zece secunde. Iar dacă eşti pregătit şi pentru măsuri ceva mai dure, pune televizorul într-un dulap după fiecare utilizare. Atunci vei fi sigur că-l vei scoate numai când vrei *cu adevărat* să urmăreşti ceva. Cu cât dificultăţile întâmpinate în efectuarea unei acţiuni sunt mai mari, cu atât probabilitatea de a fi repetată scade.

De câte ori este posibil, îmi las telefonul în altă cameră, până la orele prânzului. Când îl am lângă mine, îl accesez toată dimineaţa, fără niciun motiv. Însă când se află în altă încăpere, rareori mă gândesc la el. Şi este o piedică suficientă aceea de a mă duce în altă cameră, ca să-l iau fără un motiv anume. În consecinţă, dimineaţa câştig 3-4 ore de lucru neîntrerupt.

Dacă a-ţi pune telefonul în altă încăpere nu este suficient, roagă-ţi un membru al familiei sau un prieten să-l ascundă timp de câteva ore. Roagă un coleg să-l ţină pe biroul lui toată dimineaţa şi să ţi-l înapoieze la prânz.

Este de-a dreptul remarcabil cât de simplu e să previi un comportament nedorit. Când îmi aşez berea în spatele altor alimente din frigider, unde nu o pot vedea, beau mai puţin. Când şterg aplicaţiile de social media din telefon, trec săptămâni întregi până mi le reinstalez şi le accesez din nou. O dependenţă gravă nu poate fi eliminată prin astfel de trucuri, însă pentru mulţi dintre noi, un mic obstacol poate face diferenţa dintre menţinerea unui obicei pozitiv şi recidivarea unuia negativ. Imaginează-ţi impactul cumulativ a zeci de astfel de schimbări minore şi al unui mediu care favorizează comportamentele pozitive, îngreunându-le pe cele negative.

Dacă vrem să ne schimbăm comportamentul ca individ, părinte, antrenor sau lider, trebuie să ne punem nouă înşine următoarea întrebare: „Cum aş putea să-mi reproiectez mediul personal, astfel încât să-mi fie mai uşor să fac ce mi-am propus?” Reproiectează-ţi viaţa astfel încât acţiunile care contează cel mai mult să devină şi cele mai uşoare.

SUMAR DE CAPITOL

■ Comportamentul uman urmează Legea Efortului Minim. Gravităm în mod natural în jurul opţiunilor care solicită un efort cât mai redus.

■ Creează-ţi un ambient care te ajută, pe cât posibil, să faci ceea ce ţi-ai propus.

■ Diminuează dificultăţile asociate comportamentelor pozitive. Obiceiurile ţi se vor părea uşor de pus în aplicare când efortul implicit este mic.

■ Sporeşte dificultăţile asociate obiceiurilor negative. Obiceiurile ţi se vor părea dificile atunci când efortul implicit este unul mare.

■ Optimizează-ţi spaţiul personal, ca să-ţi uşurezi acţiunile.

CAPITOLUL 13

Cum să eviţi amânările cu ajutorul „Regulii celor Două Minute”

Twyla Tharp este recunoscută ca fiind una dintre cele mai mari dansatoare şi coregrafe ale erei moderne. În 1992 i s-a acordat Premiul Macarthur, cunoscut şi sub numele „Bursă de Geniu”, iar în cea mai mare parte a carierei a susţinut turnee internaţionale prin care şi-a pus în scenă coregrafia originală. Twyla consideră că succesul ei se datorează unor obiceiuri zilnice cât se poate de simple.

„La începutul fiecărei zile urmez un ritual”, spune ea. „Mă trezesc la ora 5:30 dimineaţa, îmi pun treningul, jambierele, hanoracul şi şapca. Ies din apartamentul meu din Manhattan, opresc un taxi, îi spun şoferului să mă ducă la sala de fitness Pumping Iron de la intersecţia First Avenue cu strada 91, unde mă antrenez timp de două ore. Ritualul nu este stretching-ul sau antrenamentul de forţă din fiecare dimineaţă, ci taxiul. Când îi comunic şoferului destinaţia, îmi completez ritualul. E un gest simplu, dar, pentru că-l fac în fiecare dimineaţă, asta îl transformă în rutină – e repetabil, uşor de realizat. Riscul de a-l abandona sau de a-l modifica se reduce în felul acesta. Este un element în plus în arsenalul rutinei mele, şi unul în minus la care să mă gândesc.”

Poate că obiceiul de a lua taxiul în fiecare dimineaţă nu e mare lucru, dar este un exemplu splendid al Celei de-a Treia Legi a Schimbării Comportamentale.

Cercetătorii estimează că 40-50% dintre acţiunile pe care le întreprindem sunt executate din obişnuinţă. E un procent substanţial, dar adevărata cotă de influenţă a obiceiurilor noastre este mai mare decât o reflectă aceste procente. Obiceiurile sunt nişte opţiuni automate, care ne influenţează deciziile conştiente ulterioare. Da, un obicei poate fi pus în practică în numai câteva secunde, însă ne poate influenţa minute sau chiar ore după aceea.

Obiceiurile pot fi comparate cu benzile de intrare pe autostradă. Te conduc pe o pistă şi, fără să-ţi dai seama, te-ai înscris pe ruta următorului comportament. Se pare că e mai simplu să continui ceea ce faci, decât să începi ceva diferit. Urmăreşti un film prost timp de două ore. Ronţăi câte ceva, chiar dacă eşti sătul. Îţi verifici telefonul „pentru o secundă" şi te trezeşti că ai pierdut 20 de minute cu ochii în ecran. În felul acesta, acţiunile pe care le efectuezi de multe ori în mod automat îţi determină alegerile conştiente.

În fiecare seară, un mic moment – petrecut de regulă în jurul orei 17:15 – îmi modelează restul zilei. Când soţia mea vine de la serviciu, fie ne schimbăm în trening şi mergem la sală, fie stăm pe canapea, comandăm mâncare indiană şi ne uităm la serialul *La birou2S.* Dacă ritualul Twylei Tharp este să ia taxiul, al meu este să mă îmbrac în trening. Dacă îmi schimb hainele, ştiu că acţiunea de a face mişcare se va produce. Orice acţiune ulterioară – sosirea la sala de fitness, alegerea tipului de exerciţii, ridicarea greutăţilor – este mai uşoară, pentru că am făcut deja primul pas.

În fiecare zi, există o mulţime de momente care ne influenţează major. Eu numesc aceste mici opţiuni *momente decisive.* Momentul în care decizi între a face o comandă şi a pregăti cina. Momentul în care alegi între a conduce maşina şi a folosi bicicleta. Momentul în care

decizi să-ţi faci temele sau să apuci consola jocului video. Aceste opţiuni sunt răscruci de drumuri.

Momentele decisive îţi determină identitatea viitoare. De exemplu, intrarea într-un restaurant reprezintă un moment decisiv, pentru că va determina ce mănânci la masa de prânz. Practic, tu decizi ce alegi din meniu, dar nu poţi comanda decât ce se află acolo. Dacă intri într-un restaurant în care se servesc specialităţi din carne, poţi alege muşchi de vită sau costiţă, dar nu sushi. Opţiunile tale sunt limitate de meniu şi de alegerile tale anterioare.

[1]Ca să fiu sincer, şi varianta asta sună grozav. (N.a.)

Ne limitează locul către care ne-au îndreptat propriile obiceiuri. De aceea gestionarea momentelor decisive de pe parcursul zilei este atât de importantă. O zi este compusă dintr-o mulţime de momente, dar numai opţiunile la care apelăm din obişnuinţă determină drumul pe care ne înscriem.

Obiceiurile sunt linia de plecare, nu linia de sosire: ele reprezintă taxiul, nu sala de fitness.

MOMENTE DECISIVE

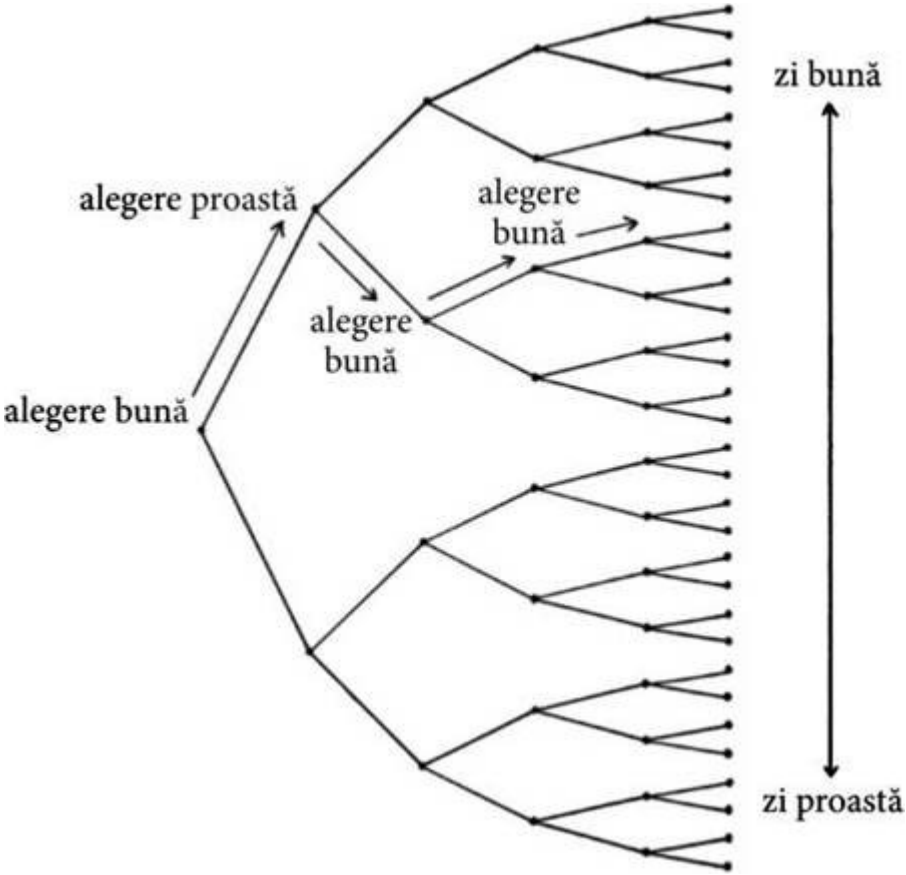


Figura 14. Diferenţa dintre o zi bună şi una proastă depinde de multe ori de câteva alegeri productive şi sănătoase, pe care le faci în momentele decisive. Fiecare dintre ele este o răscruce de drumuri, se adună pe întreg parcursul zilei şi ne pot conduce în cele din urmă la rezultate foarte diferite.

REGULA CELOR DOUĂ MINUTE

Chiar şi atunci când ştii că ar trebui să începi cu paşi mici, ai tendinţa să începi în forţă. Când îţi doreşti foarte mult să faci o schimbare, inevitabil te cuprinde

entuziasmul şi încerci să faci prea multe, prea repede. Cea mai eficientă modalitate pe care o cunosc este să combaţi această tendinţă folosind *Regula Celor Două Minute,* care sună în felul următor: „Orice obicei nou trebuie să-ţi ocupe mai puţin de două minute”.

Vei vedea că aproape orice obicei poate fi redus la o versiune de două minute:

■ „Am să citesc înainte de a merge la culcare” poate începe cu „Citesc o pagină”.

■ „Am să fac yoga timp de 30 de minute” poate începe cu „îmi aşez covoraşul de yoga”.

■ „Am să învăţ pentru cursurile de mâine” poate începe cu „îmi deschid caietul de notiţe”.

■ „Am să-mi împăturesc rufele” poate începe cu „îmi împăturesc o pereche de şosete”.

■ „Am să alerg trei kilometri” poate începe cu „îmi încalţ tenişii”.

Ideea este ca la început să-ţi uşurezi pe cât posibil obiceiurile. Oricine poate să mediteze un minut, să citească o pagină sau să aşeze o haină în dulap. Şi, aşa cum am mai spus, este o strategie eficientă, pentru că, odată ce ai început să faci ceea ce ţi-ai propus, este mult mai uşor să continui. Un obicei nou nu trebuie perceput ca o provocare. Acţiunile care *urmează* ar putea fi dificile, însă primele două minute trebuie să fie uşoare. Este preferabil să ai un punct de intrare, care să te conducă în mod natural spre ceva mai productiv.

Poţi să identifici de obicei punctele de intrare care te vor conduce la rezultatul dorit, clasificându-ţi obiectivele pe o scară care variază de la „foarte uşoare” la „foarte dificile”. De exemplu, a participa la un maraton este un obiectiv dificil. E greu să alergi 5 km. Să parcurgi 10 000 de paşi comportă o dificultate moderată. Să mergi 10 minute pe jos este uşor. Să-ţi încalţi tenişii, foarte uşor. Dacă

obiectivul tău este să participi la un maraton, punctul de intrare este să-ţi încalţi tenişii. Iată cum aplici Regula Celor Două Minute.

Foarte uşor	Uşor	Moderat	Dificil	Foarte dificil
încălţarea tenişilor				
Mergi pe jos un minut	Parcurgi 10 000 paşi	Alergi 5 km	închei cursa maraton	
Scrierea unei propoziţii	Scrierea unui paragraf	Scrii 1 000 de cuvinte	Scrii un articol de 5 000 de cuvinte	
Deschiderea caietului de notiţe	Studiezi un minut	Studiezi 3 ore	Obţii numai note de 10	

Oamenilor li se pare ciudat să te entuziasmezi că ai citit o singură pagină, că ai meditat timp de un minut sau că ai dat un singur telefon, dacă eşti agent de vânzări. Dar importanţa acestui mic pas este aceea că prin el aplici strategia de a nu abandona. Pentru că un obicei, înainte de a fi perfecţionat, trebuie să aibă şansa să se formeze. Dacă nu deprinzi strategia fundamentală a punctului de intrare, atunci nu ai prea multe şanse de a dezvolta abilităţi mai complexe. În loc să încerci să concepi un obicei perfect din start, mai bine începi cu ceva mai uşor, dar într-o manieră susţinută. Înainte de a optimiza, trebuie să standardizezi.

Pe parcursul standardizării, primele două minute vor deveni ritualul unei rutine mult mai ample. Asta nu e o soluţie de formare a unor obiceiuri simple, ci o metodă ideală în deprinderea unei abilităţi complexe. Dacă începutul unui proces este repetat în mod regulat, probabilitatea de a atinge starea de concentrare necesară

realizării unor obiective importante este mai mare. Dacă urmezi mereu acelaşi ritual de încălzire înainte de antrenament, îţi va fi mai uşor să intri într-o stare favorabilă performanţei. Urmând acelaşi ritual creativ, îţi va fi mai uşor să te concentrezi. Dezvoltându-ţi obiceiul de a deconecta televizorul, îţi va fi mai uşor să mergi la culcare la ore rezonabile. Poate că nu vei reuşi să automatizezi întregul proces, ci doar prima acţiune. Uşurează-ţi etapa incipientă, şi restul va veni de la sine.

Unii ar putea considera că Regula Celor Două Minute este un truc. Tu ştii deja că atingerea obiectivului necesită mai mult de două minute, şi-ţi pare că te păcăleşti singur. Nimeni nu vrea să citească doar o pagină, să facă o singură dotare sau să-şi deschidă caietul de notiţe şi atât. Iar odată ce ai înţeles că nu e decât un truc mental, de ce ai mai cădea în plasă?

Dacă Regula Celor Două Minute îţi pare forţată, procedează în felul următor: acţionează timp de două minute, apoi opreşte-te. Mergi la jogging, dar opreşte-te după două minute. Meditează, dar opreşte-te după două minute. Studiază limba arabă, dar opreşte-te după două minute. Cele două minute reprezintă nu doar o strategie de început, ci întregul interval al obiceiului. Obiceiul tău nu durează *mai mult* de 120 de secunde.

Unul dintre cititorii mei a folosit această strategie şi a slăbit peste 45 de kilograme. La început mergea la sală în fiecare zi, dar şi-a impus să nu stea mai mult de cinci minute. Mergea la sală, se antrena cinci minute şi imediat după aceea pleca. După câteva săptămâni, s-a uitat în jur şi şi-a spus: „Oricum vin până aici, aş putea încerca să

stau mai mult” După câţiva ani, surplusul de greutate a dispărut.

Un alt exemplu este ţinerea unui jurnal. Aproape oricine poate obţine beneficii din notarea gândurilor pe o foaie de hârtie, dar cei mai mulţi renunţă după câteva zile sau evită acest obicei cu totul, pentru că a ţine un jurnal este o povară[30]. Secretul este să nu treci de punctul în care începe să ţi se pară dificil. Greg Mekeown, un consultant în strategii de leadership din Marea Britanie, şi-a format obiceiul de a ţine un jurnal, scriind, în mod deliberat, mai puţin decât era dispus. El se oprea întotdeauna înainte ca obiceiul să i se pară o povară. Ernest Hemingway era adeptul aceluiaşi principiu. „Cel mai bine este să te opreşti întotdeauna atunci când încă ţi se pare plăcut”, spunea el.

Strategiile de acest tip mai funcţionează şi din alt motiv: ele consolidează identitatea pe care vrei să ţi-o însuşeşti. Dacă mergi la sală cinci zile la rând, fie şi numai pentru cinci minute, acumulezi voturi în favoarea noii tale identităţi. Nu te preocupă să fii în formă. Obiectivul tău este să devii persoana care nu chiuleşte de la antrenamente. Pui în practică cea mai simplă acţiune care confirmă identitatea pe care vrei să ţi-o însuşeşti.

Rareori gândim schimbarea în aceşti termeni, pentru că ne concentrăm asupra obiectivului final. Dar o dotare este mai bună decât nimic. Un minut de studiu la chitară este mai bun decât nimic. Un minut de citit e mai bun decât deloc. E mai bine să faci mai puţin decât sperai, decât absolut nimic.

La un moment dat, după ce ţi-ai format obiceiul şi îl repeţi în fiecare zi, poţi combina Regula Celor Două Minute

---

[30] Am conceput un jurnal al obiceiurilor special pentru a face această povară mai uşoară. Include în el secţiunea „Un rând pe zi”, în care trebuie să scrii o singură propoziţie referitoare la ziua respectivă. Mai multe detalii pe atomichabits.com/ journal. (N.a.)

cu o tehnică pe care noi o numim *modelarea obiceiului,* îmbunătăţindu-l gradual, până la atingerea scopului final. Începe consolidând rutina primelor două minute – versiunea minimă a comportamentului dorit. Apoi avansează la un nivel superior şi repetă procesul, concentrându-te asupra etapei primelor două minute, consolidând-o înainte de a trece la nivelul următor. În cele din urmă îţi vei forma obiceiul dorit, concentrându-te, însă, pe ceea ce trebuie: rutina primelor două minute.

EXEMPLE DE MODELARE A OBICEIURILOR

Obicei	**Vrei să fii o persoană matinală**	**Vrei să devii vegetarian**	**Vrei să faci mai multă mişcare**
Faza 1	Fii acasă înainte de ora 22:00, în fiecare seară.	Consumă legume la fiecare masă.	îmbracă-te în trening.
Faza 2	Deconectează orice aparat (TV, telefon etc.) la ora 22:00.	Nu mai consuma carne care provine de la animale cu 4 picioare (vită, porc, miel etc.).	Ieşi din casă (fa 0 plimbare).
Faza 3	Mergi la culcare la ora 22:00 (citeşte 0 carte, stai de vorbă cu partenerul/a).	Nu mai consuma carne care provine de la animale cu 2 picioare (pui, curcan etc.).	Mergi cu maşina la sala de fitness, antrenează-te timp de cinci minute şi apoi pleacă.
Faza 4	Stinge lumina la ora 22:00 în fiecare seară.	Nu mai consuma carne care provine de la animale fără 0 picioare (peşte,	Fă mişcare timp de 15 minute, cel puţin 0 dată pe săptămână.

		fructe de mare).	
Faza 5	Trezeşte-te în fiecare dimineaţă la ora 6:00.	Nu mai consuma produse animale (ouă, lapte, brânză).	Fă mişcare de cel puţin trei ori pe săptămână.

Aproape orice obiectiv major de viaţă poate fi redus la un comportament de două minute.

Vreau să fiu longeviv şi sănătos > Trebuie să mă menţin în formă > Trebuie să fac mişcare > Trebuie să mă îmbrac în trening.

Vreau să am o căsnicie fericită > Trebuie să fiu un (o) soţ (soţie) bun (ă) > Trebuie să fac în fiecare zi ceva care să uşureze viaţa soţului (soţiei) > Trebuie să planific meniul pentru săptămâna viitoare.

Ori de câte ori te străduieşti să nu abandonezi un obicei, poţi apela la Regula Celor Două Minute. Este o metodă simplă, prin care îţi poţi face obiceiul mai uşor.

SUMAR DE CAPITOL

■ Obiceiurile pot dura doar câteva secunde, dar ne influenţează comportamentul minute sau ore la rând după aceea.

■ Multe obiceiuri se manifestă în momente decisive: aceste opţiuni sunt ca drumurile de răscruce – fie te trimit pe drumul productiv, fie pe cel neproductiv.

■ Regula Celor Două Minute: *orice obicei nou trebuie redus la o versiune de maximum două minute,*

■ Dacă începutul unui proces este repetat în mod regulat, probabilitatea de a atinge starea de concentrare necesară realizării unor obiective importante este mai mare.

■ Înainte de a optimiza, trebuie să standardizezi. Nu poţi perfecţiona un obicei care nu există.

CAPITOLUL 14

Cum să faci obiceiurile pozitive inevitabile, iar pe cele negative imposibile în vara anului 1830, Victor Hugo se afla în faţa unui termen imposibil de onorat. Cu un an înainte, scriitorul francez îi promisese editorului o carte nouă. În tot acest timp, el avusese alte proiecte, primise tot felul de vizite, amânând astfel să scrie. Frustrat, editorul i-a fixat lui Hugo un nou termen, peste mai puţin de şase luni. Cartea trebuia să fie terminată în februarie 1831.

Hugo a conceput un plan neobişnuit pentru a scăpa de obiceiul amânării. Şi-a adunat toate hainele, cerându-i secretarului său să le încuie într-un cufăr voluminos. Nu a păstrat nimic, în afara unui şal larg. Neavând nicio ţinută adecvată pentru a ieşi din casă, a rămas la birou şi a scris cu fervoare în toamna şi iarna anului 1830. *Cocoşatul de la Notre Dame* a fost publicat în 14 ianuarie 1831, cu două săptămâni înainte de termenul stabilit.[31]

Uneori succesul nu depinde de facilitarea obiceiurilor bune, ci de restricţionarea celor rele. Aceasta este reciproca Celei de-a Treia Legi a Schimbării Comportamentale: *acţiunea trebuie să fie dificilă.* Dacă îţi dai seama că planul tău este dificil de urmat, atunci aplică metoda lui Victor Hugo şi pune obstacole în calea obiceiurilor rele, crcându-ţi ceea ce psihologii numesc *mecanism de angajament.*

Un mecanism de angajament este o alegere din prezent care îţi controlează acţiunile în viitor. Este o modalitate prin care îţi determini un comportament ulterior, îţi menţii obiceiurile pozitive şi le restricţionezi pe cele negative. Când Victor Hugo şi-a încuiat garderoba ca să se poată

[31] Ironia asemănării acestei povestiri cu procesul de scriere a cărţii mele mă urmăreşte încă. Deşi editorul meu a fost mult mai indulgent şi dulapul meu a rămas intact, ca să termin cartea mi-am impus un adevărat arest la domiciliu. (N.a.)

concentra asupra scrisului, el şi-a creat un mecanism de angajament[32].

Există multe metode prin care îţi poţi crea mecanisme de angajament. Poţi reduce excesul alimentar cumpărând alimente în cantităţi mici, nu în pachete mari, promoţionale. Poţi cere să-ţi fie restricţionat accesul în cazino sau pe site-urile jucătorilor de poker, pentru a preveni pierderi financiare majore. Cunosc cazurile unor sportivi care, fiind nevoiţi să-şi menţină o „anumită greutate” pentru a participa la competiţii, îşi lăsau portofelele acasă, pentru a nu fi tentaţi să intre în restaurantele fast-food.

Un alt exemplu, prietenul şi colegul meu de breaslă, specialistul în psihologia obiceiurilor Nir Eyal, a cumpărat un cronometru, un adaptor montat între router-ul de internet şi sursa de electricitate. La orele 22:00, în fiecare seară, cronometrul deconectează router-ul de la reţea. Când conexiunea la internet se opreşte, toată familia ştie că e momentul să meargă la culcare.

Mecanismele de angajament sunt utile pentru că îţi permit să favorizezi intenţiile pozitive, înainte de a cădea pradă tentaţiilor. Ori de câte ori intenţionez să reduc cantitatea de mâncare consumată, de exemplu, îi cer ospătarului să-mi împartă porţia pe din două, şi jumătate să mi-o pună la pachet. Dacă aş primi porţia întreagă şi mi-aş impune „să mănânc doar jumătate”, nu aş reuşi.

---

[32] Acest mecanism mai poartă şi numele de „contract de tip Ulise”. Ulise, eroul epopeii Odiseea, le-a poruncit marinarilor să-l lege de catarg, pentru a nu îndrepta corabia spre sirene atunci când va fi ispitit de cântecul lor, evitând astfel naufragiul în stânci. Ulise a intuit avantajul blocării unui comportament viitor, concentrându-se asupra unui lucru benefic, în loc să se lase dominat de ispitele de moment. (N.a.)

Secretul este să faci în aşa fel încât efectuarea unui obicei pozitiv să fie mai uşoară decât evitarea lui. Dacă eşti motivat să te menţii într-o bună formă fizică, programează-ţi o sesiune de yoga şi plăteşte anticipat. Dacă aştepţi cu entuziasm să porneşti o afacere, trimite un e-mail unui antreprenor pe care îl admiri şi programează o consultaţie. Când va veni momentul să acţionezi, singura modalitate de abandon este să anulezi consultaţia, lucru care presupune efort şi cheltuială.

Mecanismele de angajament sporesc şansele de a face ce ţi-ai propus pe viitor prin faptul că blochează manifestarea unor comportamente neproductive în prezent. Există, însă, o modalitate şi mai eficientă. Putem face în aşa fel încât obiceiurile bune să fie inevitabile, iar cele negative, imposibile.

CUM AUTOMATIZEZI UN OBICEI,
AŞA ÎNCÂT EL SĂ DEVINĂ REFLEX

John Henry Patterson s-a născut în Dayton, Ohio, în 1844. În copilărie îşi ajuta familia în activităţile de la ferma pe care aceasta o deţinea, sau lucra în ture la fabrica de cherestea a tatălui. După ce a absolvit colegiul din Darmouth, Patterson s-a reîntors în Ohio şi a deschis un mic magazin de aprovizionare pentru minerii din localitate, lucru care păruse o bună oportunitate de afaceri.

Magazinul nu avea o concurenţă semnificativă şi se bucura de un vad comercial bun, dar profitul era nesatisfacător. Aşa a descoperit că angajaţii îl furau.

Pe la mijlocul secolului al XIX-lea, infracţiunile comise de angajaţi nu reprezentau un lucru ieşit din comun. Chitanţele erau ţinute într-un sertar fără lacăt şi puteau fi modificate sau aruncate. Nu existau camere video pentru supravegherea comportamentului angajaţilor, şi nici programe informatice pentru a ţine o evidenţă a

tranzacţiilor. Dacă nu puteai să-ţi monitorizezi prăvălia minut de minut sau să faci tu însuţi tranzacţiile, era dificil să previi furtul.

Încercând să depăşească aceste probleme, Patterson a dat peste o reclamă care promova o invenţie numită *Casierul incoruptibil al lui Ritty.* Conceput de concitadinul său James Ritty, *Casierul incoruptibil* a fost prima casă de marcat. Aparatul încuia în mod automat casa şi bonurile după fiecare tranzacţie. Patterson a cumpărat două aparate, la preţul de 50 de dolari fiecare.

Lipsa în gestiune a dispărut peste noapte. În următoarele şase luni, afacerea lui Patterson a făcut un salt spectaculos, de la pierdere la un

ACŢIUNI SINGULARE CARE CONSOLIDEAZĂ OBICEIURILE POZITIVE

Alimentaţie

Cumpără filtre pentru igienizarea apei potabile.

Foloseşte farfurii mai mici, pentru a reduce consumul de calorii.

Fericire

Adoptă un câine.

Mută-te într-un cartier prietenos.

Odihnă

Cumpără o saltea de bună calitate.

Pune la ferestre draperii închise la culoare.

Mută televizorul din dormitor.

Sănătate

Vaccinează-te.

Cumpără pantofi de calitate, pentru a evita durerile de spate.

Cumpără-ţi un scaun ergonomie sau un birou reglabil.

Productivitate

Dezabonează-te de la e-mailuri spam.

Resurse financiare

Creează-ţi un plan de economii.

Dezactivează-ţi notificările sau pune pe mod silenţios grupurile de chat.

Pune telefonul pe modul silenţios.

Activează-ţi filtrele de e-maiL

Dezinstalează de pe telefon jocurile sau aplicaţiile reţelelor de socializare.

Activează mandate de debit direct pentru plata facturilor.

Renunţă la serviciile de cablu TV.

Cere furnizorilor de servicii să-ţi reducă facturile.

Desigur, sunt multe modalităţi prin care poţi să-ţi automatizezi obiceiurile pozitive şi să le elimini pe cele negative. În general, tehnologia este cea care poate transforma nişte acţiuni cândva dificile, plictisitoare sau complicate în acţiuni uşoare, simple, lipsite de efort. Este calea cea mai fiabilă şi eficientă prin care poate fi asigurată manifestarea unui comportament pozitiv.

Este utilă mai cu seamă în cazul comportamentelor manifestate mult prea rar pentru a putea fi transformate în obiceiuri. Acţiunile pe care le întreprinzi lunar sau anual – cum ar fi reechilibrarea portofoliului de investiţii – nu sunt efectuate atât des încât să devină obiceiuri, şi în acest caz tehnologia este de ajutor, „amintindu-şi” în locul tău că trebuie să acţionezi.

Alte exemple:

■ Sănătate: Prescripţiile medicale pot fi actualizate în mod automat.

■ Finanţe personale: Angajaţii pot economisi pentru pensie, printr-un sistem automat de reţineri salariate.

■ Pregătirea mesei: Serviciile de livrare te pot salva de mersul la cumpărături.

■ Productivitate: Navigarea pe reţelele de socializare poate fi restricţionată prin blocarea preferenţială a unor pagini web.

Când îţi automatizezi viaţa pe cât posibil, îţi poţi îndrepta eforturile asupra unor sarcini pe care tehnologia nu le poate rezolva încă. Fiecare obicei preluat de tehnologie ne economiseşte timpul şi energia, pe care le putem investi în noi stadii de progres. Matematicianul şi filosoful Alfred North Whitehead spunea: „Civilizaţia umană avansează prin creşterea numărului de operaţiuni pe care le putem efectua în mod automat”

Desigur, tehnologia poate acţiona şi împotriva noastră. Privitul la televizor în exces devine un obicei pentru că efortul de a te *dezlipi* de ecran este mai mare decât acela de a te uita în continuare. Ca să nu mai fii nevoit să apeşi un buton pentru a viziona un episod nou, Netflix sau Youtube îl rulează în mod automat. Singura ta sarcină este să-ţi ţii ochii deschişi.

Tehnologia creează un nivel de confort care îţi permite să-ţi împlineşti până şi cele mai neînsemnate capricii şi dorinţe. La cea mai mică senzaţie de foame, poţi avea mâncarea livrată la uşă. La cel mai mic semn de plictiseală, te poţi cufunda în imensitatea reţelelor de socializare. Când efortul îndeplinirii dorinţelor tale se apropie de zero, te vei trezi condus de orice impuls de moment. Partea negativă a automatizării este că ne trezim sărind de la o acţiune facilă la alta, fără să ne mai facem timp pentru unele mai dificile, dar mai productive.

Deseori în timpul liber mă descopăr navigând pe reţelele de socializare. Dacă mă plictisesc pentru o fracţiune de secundă, iau telefonul. Există tendinţa de a considera aceste distrageri minore drept „mici pauze”, dar în timp ele se acumulează şi creează probleme serioase. Şirul nesfârşit al „micilor pauze” mă împiedică să fac ceva

productiv. (Nu sunt singurul. O persoană obişnuită petrece aproximativ două ore pe zi navigând pe reţelele de socializare. Ce altceva ai fi putut face în aceste 600 de ore, anual?)

în intervalul de timp în care am scris această carte, am experimentat o nouă strategie de gestionare a timpului. În fiecare zi de luni, asistentul meu îmi reseta parolele conturilor de pe reţelele de socializare. Toată săptămâna lucram fără întreruperi. Vinerea îmi dădea parolele, şi aveam la dispoziţie un întreg week-end să mă delectez urmărind conţinutul reţelelor de socializare, până luni, când parolele mi se resetau din nou. (Dacă nu ai un asistent, fa învoiala asta cu un prieten sau cu membru al familiei şi resetaţi-vă reciproc parolele în fiecare săptămână.)

Una dintre cele mai mari surprize a fost să constat cât de repede m-am adaptat acestui sistem. În prima săptămână de restricţii mi-am dat seama că nu simţeam nevoia să deschid telefonul atât de des, şi, în mod sigur, nu zilnic. Numai că era un gest atât simplu, încât se transformase într-un obicei. Când el a devenit imposibil, mi-am dat seama că, de fapt, nu îmi lipsea motivaţia de a face ceva mai important. Când am eliminat „bomboana mentala ’ din spaţiul personal, a devenit mult mai uşor „să mă hrănesc” cu ceva mai sănătos.

Când lucrează în beneficiul tău, automatizarea îţi poate face obiceiurile pozitive inevitabile, iar pe cele negative, imposibile. Este modalitatea cea mai bună de a-ţi impune comportamentul viitor, fără să faci eforturi de voinţă în prezent. Prin utilizarea mecanismelor de angajament – opţiunile strategice singulare şi tehnologia – îţi poţi crea un mediu de inevitabilitate, un spaţiu în care obiceiurile pozitive nu sunt doar aspiraţii, ci rezultate care pot fi realmente garantate.

SUMAR DE CAPITOL

■ Reciproca Legii a III-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: *acţiunea trebuie să fie dificilă.*

■ Un mecanism de angajament este o alegere din prezent care te obligă la un comportament pozitiv în viitor.

■ Cea mai eficientă metodă prin care îţi poţi determina un comportament viitor este crearea unor obiceiuri automate.

■ Opţiunile singulare – de exemplu, achiziţionarea unei saltele de calitate sau adoptarea unui sistem financiar de economii – sunt acţiuni unice care îţi creează obiceiuri automate şi asigură un randament durabil.

■ Utilizarea tehnologiei în crearea obiceiurilor automate este cea mai sigură şi eficientă metodă care garantează manifestarea unui comportament pozitiv.

CUM SĂ-ŢI FORMEZI UN OBICEI POZITIV[33]

Legea I **Indiciul trebuie să fie vizibil**

1.1 Completează Fişa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ţi obiceiurile actuale pentru a le conştientiza.

1.2 Utilizează intenţiile de implementare: Am să [ACŢIUNE], la [MOMENT] şi în [LOC].

1.3 Utilizează strategia de stratificare a obiceiurilor: După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU].

1-4 Reproiectează-ţi mediul. Evidenţiază indiciile care declanşează obiceiurile pozitive.

Legea a II-a **Acţiunea trebuie să fie atractivă**

2.1 Utilizează strategia de asociere a tentaţiei: corelează 0 acţiune care-ţi place cu una de care ai

---

[33] *Poţi descărca o versiune PDF a acestor fişe de pe www.atomichabits. Com/cheatsheet.*

nevoie.

2.2 Alege-ţi un mediu social în care comportamentul pe care vrei să ţi-l însuşeşti este considerat normal.

2.3 Creează-ţi un ritual motivaţional. Înaintea unui obicei dificil, fa ceva ce-ţi place.

Legea a III-a **Acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat**

3-1 Redu dificultatea prin eliminarea obstacolelor care se interpun obiceiurilor bune.

3.2 Optimizează-ţi spaţiul personal. Îmbunătăţeşte-l pentru a deveni favorabil acţiunilor viitoare.

33 Gestionează momentele decisive. Optimizează-ţi micile alegeri care au efecte majore.

3-4 Aplică Regula Celor Două Minute. Creează 0 versiune de două minute a obiceiului pe care vrei să ţi-l însuşeşti.

3-5 Automatizează-ţi obiceiurile. Investeşte în tehnologie şi achiziţii singulare care să garanteze manifestarea unui comportament pozitiv.

Legea a IV-a **Acţiunea trebuie să ofere satisfacţie**

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Inversarea Legii I **Indiciul trebuie să fie invizibil**

1-5 **Redu gradul de expunere, eliminând din mediul personal indiciile obiceiurilor negative.**

Inversarea Legii a II-a **Acţiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate**

2.4	**Priveşte lucrurile din alt unghi. Subliniază avantajele pe care le presupune eliminarea unui obicei negativ.**
Inversarea Legii a III-a	**Acţiunea trebuie să fie dificil de efectuat**
3-6	**Sporeşte gradul de dificultate. Creşte numărul de paşi care trebuie parcurşi pentru punerea în practică a obiceiului.**
3.7	**Foloseşte un mecanism de angajament. Limitează-te pe viitor la alegerile benefice pentru tine.**
Inversarea Legii a IV-a	**Acţiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare**

Legea a IV-a

Acţiunea trebuie să ofere satisfacţie

5

CAPITOLUL 15

Regula de bază a schimbării comportamentale

La sfârşitul anilor 1990, Stephen Luby, un funcţionar din sectorul de sănătate publică, pleca din Omaha, Nebraska, oraşul său natal, cumpărându-şi doar un bilet dus, cu destinaţia Karachi, Pakistan, unul dintre cele mai aglomerate oraşe din lume, care în 1998 avea o populaţie de peste 9 milioane de locuitori. Centru economic al statului şi un important nod rutier, Karachi deţinea printre cele mai active aeroporturi şi porturi maritime din regiune. În zonele comerciale ale oraşului găseai toate facilităţile urbane şi străzi pline de viaţă. Însă Karachi era şi cel mai incomod oraş din lume.

Peste 60% dintre locuitorii săi trăiau în cartiere sărăcăcioase şi înghesuite. Aceste zone suprapopulate erau pline de locuinţe improvizate, cârpite cu plăci vechi

de carton sau alte materiale scoase din uz. Nu existau sisteme de canalizare, reţea electrică sau apă potabilă. Când erau uscate, străzile erau pline de praf şi de gunoaie. Când ploua, se umpleau de noroi şi de mizerie. Coloniile de ţânţari prosperau în bălţile de apă stătută, iar copiii se jucau printre gunoaie.

Aceste condiţii insalubre au favorizat răspândirea bolilor. Sursele de apă contaminată au ridicat la proporţii epidemice diareea, voma şi durerile abdominale. Aproape 30% dintre copiii care locuiau în aceste cartiere erau afectaţi de malnutriţie. Cu aşa de mulţi oameni înghesuiţi într-un spaţiu atât de restrâns, infecţiile virale şi bacteriene s-au răspândit cu repeziciune. Criza din sectorul sanitar a fost cea care l-a purtat pe Stephen Luby în Pakistan.

Lucrând alături de echipa sa, şi-a dat seama că într-un mediu cu o igienă atât de precară, simplul obicei de a-ţi spăla mâinile ar putea produce o diferenţă majoră în starea de sănătate a populaţiei. A înţeles însă curând că oamenii descoperiseră deja cât era de importantă igiena mâinilor.

Şi totuşi, în ciuda faptului că ştiau acest lucru, mulţi dintre locuitori îşi spălau mâinile într-un mod necorespunzător. Unii dintre ei doar le treceau prin apă, la repezeală. Alţii îşi spălau o singură mână. Mulţi uitau pur şi simplu să se spele pe mâini înainte de a prepara mâncarea. Erau cu toţii *de acord* că igiena mâinilor era importantă, însă foarte puţini dintre ei îşi făcuseră un obicei din asta. Problema nu era, aşadar, nivelul de informare. Ci consistenţa obiceiului.

Luby şi echipa sa au semnat un parteneriat cu Procter&Gamble, pentru a furniza populaţiei săpun Safeguard. Comparativ cu un săpun obişnuit, Safeguard era o experienţă mult mai plăcută.

„în Pakistan, Safeguard era considerat săpun de calitate”, mi-a spus Luby. „Participanţii la studiu menţionau deseori cât de mult le plăcea.” Acest produs făcea mult clăbuc, şi oamenii îşi îmbăiau mâinile în spumă. Avea un parfum nemaipomenit. Dintr-odată, igiena mâinilor devenise mai plăcută.

„Eu nu văd în obiectivul promovării igienei mâinilor o schimbare comportamentală, ci adoptarea unui nou obicei”, a spus Luby. „Este mult mai lesne să adopţi un produs care oferă senzaţii puternice, de exemplu pasta de dinţi mentolată, decât să adopţi un obicei care nu oferă nicio senzaţie plăcută – cum ar fi utilizarea aţei dentare. Echipa de marketing de la Procter&Gamble a încercat să transforme spălarea mâinilor într-o experienţă plăcută.”

Pe parcursul câtorva luni, cercetătorii au observat o schimbare în starea de sănătate a copiilor din comunitate. Rata incidenţei diareei a scăzut cu 52%, a pneumoniei, cu 48%, iar impetigo – o infecţie a pielii de natură bacteriană – a scăzut cu 35%.

Efectele pe termen lung erau încă şi mai îmbucurătoare. „Am vizitat din nou, şase ani mai târziu, unele locuinţe din Karachi”, mi-a spus Luby. „Peste 95% dintre familiile care primiseră gratis săpun şi cărora li se recomandase să-şi spele mâinile aveau, când echipa de cercetători a revenit, pompă de apă şi săpun. Nu mai oferiserăm săpun grupului de studiu de mai mult de cinci ani, dar în timpul testelor ei se obişnuiseră atât de mult să-şi spele mâinile, încât şi-au menţinut obiceiul.” Este un exemplu puternic în susţinerea Celei de-a Patra Legi a Schimbării Comportamentale: *acţiunea trebuie să ofere satisfacţie.*

Probabilitatea de a repeta un comportament este mai mare dacă experienţa e una plăcută. Lucru cât se poate de logic. Senzaţiile plăcute, fie ele şi minore, cum ar fi spălarea mâinilor cu un săpun parfumat care curăţă bine,

sunt semnale care transmit creierului: „îmi place, vreau să fac asta şi pe viitor”. Plăcerea semnalizează creierului faptul că un comportament trebuie înregistrat şi repetat.

Să luăm ca exemplu guma de mestecat. A fost vândută pe tot parcursul secolului al XIX-lea, dar abia în 1891, când a apărut Wrigley, obiceiul s-a răspândit în toată lumea. Versiunile iniţiale erau fabricate din răşini relativ fade – gumoase, dar fără gust. Wrigley a revoluţionat această industrie, adăugând arome – mentă (Spearmint), sau fructe (Juicy Fruit) – care au făcut produsul plăcut şi amuzant. Ulterior, Wrigley a ridicat ştacheta, atribuind gumei de mestecat şi un rol de igienă orală. Reclamele transmiteau publicului-ţintă sloganul: „Reîmprospătează-ţi gustul”.

Aromele delicioase şi senzaţia de prospeţime ofereau efecte imediate, făcând din acest produs unul satisfăcător. Consumul a crescut la cote astronomice, iar Wrigley a devenit cel mai mare producător de gumă de mestecat la nivel mondial.

Pasta de dinţi a avut o traiectorie asemănătoare. Producătorii s-au bucurat de un mare succes când au adăugat produselor arome de mentă sau scorţişoară. Aceste arome nu sporesc eficienţa pastei de dinţi, ele doar oferă o senzaţie de *curăţenie* şi transformă experienţa spălării danturii într-una mai plăcută. Soţia mea nu a mai folosit marca Sensodyne, pentru simplul fapt că nu i-a plăcut gustul. A înlocuit-o cu una a cărei aromă mentolată era mai pregnantă, şi, în consecinţă, mai satisfăcătoare.

Dimpotrivă, dacă o experienţă nu este satisfăcătoare, nu suntem motivaţi s-o repetăm. În cursul cercetărilor mele, am aflat povestea unei femei care avea o rudă al cărei nivel de narcisism o scotea din minţi. În încercarea de a petrece cât mai puţin timp în compania acestui egocentrist, ea adopta un comportament cât se poate de

plicticos şi banal ori de câte ori persoana respectivă era prin preajmă. După câteva întâlniri, *egocentristul* începuse s-o evite *pe ea,* găsind-o neinteresantă.

Poveştile de acest gen oferă dovezi ale eficienţei Regulii de Bază a Schimbării Comportamentale: *vei repeta ceea ce ţi se pare plăcut.* Ce este neplăcut se evită. Înveţi cum să te comporţi în viitor, în funcţie de gradul de satisfacţie (sau neplăcere) resimţit în urma efectuării unor acţiuni trecute. Senzaţiile pozitive cultivă obiceiurile. Cele neplăcute, le distrug. Primele trei Legi ale Schimbării Comportamentale – *indiciile trebuie să fie vizibile, acţiunea trebuie să fie atractivă, acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat* – sporesc şansele de manifestare a unui comportament. Cea de-a Patra Lege – *acţiunea trebuie să ofere satisfacţie* – sporeşte şansele acestuia de a fi repetat şi în viitor. Ea completează circuitul de reacţie. Există o problemă însă. Oamenii nu caută orice tip de satisfacţie, ci una imediată.

DEZECHILIBRUL DINTRE RECOMPENSELE IMEDIATE ŞI CELE TÂRZII

Imaginează-ţi că eşti un animal care trăieşte în savanele africane – o girafa, un elefant sau un leu. În orice moment al vieţii tale, cele mai multe dintre deciziile pe care le iei au un impact imediat. Te gândeşti ce să mănânci, unde dormi sau cum să eviţi un prădător. Eşti permanent

concentrat asupra momentului prezent sau asupra viitorului imediat. Trăieşti în ceea ce oamenii de ştiinţă numesc *mediu de rentabilitate imediată,* pentru că acţiunile tale oferă rezultate clare şi prompte.

Acum să revenim la condiţia umană. În societatea modernă, multe dintre opţiunile disponibile *nu* îţi oferă beneficii imediate. Dacă mergi la serviciu în fiecare zi, vei primi salariul abia peste câteva săptămâni. Dacă faci mişcare azi, probabil că abia la anul vei scăpa de surplusul de greutate. Dacă faci economii acum, vei avea suficienţi bani la pensie, după câteva decenii. Trăieşti în ceea ce oamenii de ştiinţă numesc *mediu de rentabilitate întârziată,* pentru că trebuie să munceşti ani la rând până să apară primele rezultate ale acţiunilor tale.

Creierul uman nu a evoluat într-un mediu de rentabilitate atât de întârziată. Rămăşiţele strămoşilor noştri *Homo Sapiens Sapiens* au o vechime de aproximativ 200 000 de ani. Ei au fost primii oameni al căror creier se apropia de cel al omului modern. Neocortexul, cea mai nouă regiune a creierului, responsabilă cu funcţii evoluate precum limbajul, nu şi-a modificat dimensiunile de 200 000 de ani. Omul modern are aceleaşi „dotări” ca strămoşii săi paleolitici.

Abia de curând – în ultimii cinci sute de ani – societatea a trecut la un mediu de rentabilitate predominant întârziată[34]. Pe scara evoluţiei creierului uman, societatea modernă este un construct recent. Pe parcursul ultimului

[34] Trecerea la un mediu de rentabilitate întârziată s-a produs, probabil, în perioada apariţiei agriculturii, cu circa zece mii de ani în urmă, când fermierii au început să cultive plante, acţiune care oferea rezultate luni de zile mai târziu. însă abia în urmă cu câteva sute de ani vieţile noastre au fost invadate de opţiuni cu rentabilitate întârziată: planificarea carierei profesionale, planurile de pensie, planificarea vacanţelor sau orice alt element care ne ocupă calendarul. (N.a.)

secol, am fost martorii apariţiei automobilului, avionului, televiziunii, computerului, internetului, smartphone-ului şi a cântăreţei Beyonce. Lumea s-a schimbat foarte mult în ultimii ani, însă nu şi natura umană.

Asemenea animalelor din savana africană, strămoşii noştri îşi duceau zilele confruntându-se cu pericole majore, asigurându-şi hrana sau adăpostindu-se de furtună. Era de înţeles să acorde prioritate gratificaţiilor imediate. Viitorul îndepărtat nu-i preocupa atât de mult. Pentru că mii de generaţii de oameni au trăit într-un mediu de rentabilitate imediată, creierul uman a dezvoltat o preferinţă pentru acţiunile care oferă satisfacţii rapide, nu pe termen lung.

Specialiştii în economie comportamentală numesc acest fenomen *inconsistenţă dinamică.* Adică mecanismul prin care creierul evaluează recompensele este inconsistent în timp[35]. Manifestă o preferinţă mai mare pentru prezent decât pentru viitor. De obicei, această înclinaţie ne este favorabilă. O recompensă *certă* şi imediată valorează mai mult decât una *incertă,* din viitor. Uneori însă, preferinţa noastră pentru gratificaţiile imediate creează probleme.

De ce fumăm, dacă ştim că acest lucru sporeşte riscul de a ne îmbolnăvi de cancer pulmonar? De ce mâncăm excesiv, dacă ştim că riscăm să devenim obezi? De ce facem sex neprotejat, dacă ştim că putem contracta o boală venerică? Când vei înţelege cum stabileşte creierul prioritatea recompenselor, totul devine clar: consecinţele obiceiurilor negative sunt îndepărtate, pe când satisfacţia este imediată. Fumatul te poate ucide peste zece ani, dar reduce stresul şi calmează dependenţa de nicotină chiar *acum.* Alimentaţia în exces este dăunătoare în timp, dar îţi satisface poftele pe moment. Sexul – protejat sau nu – îţi

[35] Inconsistenţa dinamică se mai numeşte şi decontare hiperbolică. (N.a.)

oferă plăcere oricum. Boala şi infecţiile apar abia după câteva zile, săptămâni sau chiar ani.

Orice obicei are efecte multiple în timp. Din nefericire, rezultatele sunt de multe ori contradictorii. În cazul obiceiurilor negative, rezultatul imediat ne oferă satisfacţie, însă cel final este unul nedorit. În cazul celor pozitive se întâmplă exact pe dos: rezultatul imediat este neplăcut, însă cel final este satisfăcător. Economistul francez Frederic Bastiat a explicat acest fenomen foarte clar atunci când a spus: „Aproape întotdeauna, atunci când consecinţele imediate sunt favorabile, cele finale sunt dezastruoase, şi viceversa... Adesea, cu cât este mai dulce un obicei la început, cu atât mai amar îi va fi gustul mai târziu”.

Cu alte cuvinte, preţul obiceiurilor bune este plătit în prezent. Preţul obiceiurilor negative va fi plătit în viitor.

Predispoziţia creierului de a acorda prioritate momentului prezent ne arată că nu te poţi baza pe bunele intenţii. Când îţi faci planuri – să slăbeşti, să scrii o carte sau să înveţi o limbă străină –, îţi faci de fapt planuri în privinţa identităţii tale viitoare. Iar când ştii cum vrei să arate viaţa ta, vei înţelege mai uşor valoarea unor acţiuni care aduc beneficii pe termen lung. Cu toţii ne dorim o viaţă mai bună în viitor. Însă când apare momentul decisiv, cedăm în faţa gratificaţiilor imediate. Nu mai acţionezi în scopul identităţii tale *viitoare,* adică al acelei persoane aflate într-o bună formă fizică, prosperă şi fericită. Alegi în favoarea identităţii tale *actuale,* care vrea să mănânce mult, să se răsfeţe şi să se distreze. Ca regulă generală, cu cât o acţiune produce mai multe gratificaţi! imediate, cu atât mai circumspect ar trebui să fii în privinţa consecinţelor pe termen lung[36].

[36] Şi acest lucru poate să deraieze comportamentul decizional. Creierul supraestimează pericolul oricărei acţiuni care semnalizează o

Pentru a înţelege mai bine de ce creierul tău preferă repetarea anumitor comportamente şi evitarea altora, să actualizăm Regula de Bază a Schimbării Comportamentale: acţiunea care oferă gratificaţi! *imediate* este repetată, iar aceea care produce neplăceri *imediate* este evitată.

Preferinţa noastră pentru gratificaţii imediate dezvăluie un adevăr important despre succes: oamenii au tendinţa nativă de a vâna zilnic mici doze de satisfacţie. O cale mai puţin bătută este cea a gratificaţiei târzii. Dacă eşti dispus să aştepţi recompensa, te vei confrunta cu o concurenţă mai mică, iar satisfacţiile vor fi mai mari. După cum se şi spune: ultima milă a unui maraton este cea mai puţin aglomerată.

Cercetările au demonstrat exact acest lucru. Oamenii mai răbdători în privinţa gratificaţiilor au rezultate mai bune la examene, un consum mai redus de substanţe intoxicante, un risc mai mic de a dezvolta obezitate şi au abilităţi sociale superioare. Am observat cu toţii asta de-a lungul vieţii. Dacă decizi să te uiţi la televizor numai după efectuarea temelor, vei avea rezultate şcolare mai bune. Dacă nu cumperi dulciuri sau semipreparate de la magazin, te vei hrăni mai sănătos când ajungi acasă. Într-o oarecare măsură, succesul în orice domeniu presupune ignorarea unei satisfacţii imediate, în favoarea unei recompense îndepărtate.

---

ameninţare imediată, fie ea şi improbabilă: prăbuşirea avionului din pricina turbulenţelor, pătrunderea unui hoţ în casă când eşti singur, un terorist care aruncă în aer autobuzul în care călătoreşti. în schimb subestimează ceea ce pare a fi un pericol îndepărtat, dar foarte probabil: acumularea de grăsime corporală în urma consumului de hrană nesănătoasă, atrofierea treptată a musculaturii din cauza sedentarismului, instalarea lentă a dezordinii, din pricina neglijenţei. (N.a.)

Iată care este problema: cei mai mulţi *ştiu* că ultima variantă este cea înţeleaptă. Ei îşi doresc beneficiile obiceiurilor bune: să fie sănătoşi, productivi, liniştiţi. Dar aceste rezultate sunt rareori prioritățile noastre în momentele decisive. Din fericire, îţi poţi antrena creierul să aştepte gratificaţiile, însă trebuie să acţionezi în sintonie cu natura umană, nu împotriva ei. Cea mai bună metodă este să ataşezi un strop de plăcere imediată obiceiurilor care dau rezultate pe termen lung, şi un strop de dificultate celor negative.

CUM FOLOSEŞTI ÎN AVANTAJUL TĂU ÎNCLINAŢIA SPRE GRATIFICAŢIE IMEDIATĂ

Elementul vital în consolidarea unui obicei este acela de a simţi că ai succes – fie el chiar şi unul minor. Sentimentul conferit de succes semnalizează creierului faptul că o anumită acţiune a dat rezultate şi că efortul a meritat.

Într-o lume ideală, recompensa unui obicei bun este obiceiul însuşi, în lumea reală însă, există tendinţa ca un obicei bun să fie apreciat numai dacă ţi-a oferit ceva. La început, el implică numai sacrificiu. Te-ai dus la sală de câteva ori, dar nu eşti nici mai puternic, mai slab sau mai rapid, cel puţin nu într-o măsură sesizabilă. Abia după luni de zile, după ce ai pierdut câteva kilograme sau după ce musculatura braţelor s-a definit puţin, începe să-ţi placă să faci mişcare. La început ai nevoie de o motivaţie ca să nu abandonezi. De aceea recompensele imediate sunt esenţiale. Îţi menţin entuziasmul, iar recompensa îndepărtată se acumulează subtil.

Noi vorbim în acest caz – când ne referim la recompensele imediate – despre finalul unei acţiuni. Finalul unei experienţe este crucial, pentru că ţi se întipăreşte mai bine în memorie, spre deosebire de fazele intermediare. Vrei ca finalul unei experienţe să fie satisfăcător. Cea mai bună abordare este să apelezi la

„ancore”, adică la ataşarea unei recompense imediate, pentru a spori şansele de repetare ale comportamentului. Stratificarea obiceiurilor, despre care am discutat în Capitolul 5, ancorează obiceiul de un indiciu imediat, scoţând în evidenţă momentul acţiunii. Ancorele ataşează acţiunii o recompensă imediată, oferindu-i un final satisfăcător.

Ancorele pot fi foarte utile când încercăm să evităm ceva, de regulă un *comportament nedorit.* E greu să te abţii să faci cumpărături inutile sau să nu consumi alcool luna aceasta, pentru că nu obţii nicio gratificaţie dacă eviţi orele de distracţie sau eviţi să cumperi o pereche de pantofi. Este greu să obţii satisfacţie dacă nu acţionezi în niciun fel. Tot ce faci e să rezişti tentaţiei, iar asta nu oferă cine ştie ce plăcere.

O soluţie ar fi să inversezi situaţia. Să evidenţiez! indiciul evitării. Deschide un cont de economii şi oferă-i un scop – de exemplu, „jachetă de piele”. Ori de câte ori te abţii să cumperi un produs, alimentează contul cu suma de bani echivalentă preţului acestuia. Eviţi să cumperi un caffe-latte? Depune în cont suma respectivă. Renunţi la Netflix? Depune în cont io dolari. Este ca şi cum ţi-ai crea un program de fidelitate. Recompensa imediată – alimentarea contului pentru achiziţionarea unei jachete de piele – e mai plăcută decât simpla privaţiune de shopping. Lipsa acţiunii devine, astfel, satisfăcătoare.

Unul dintre cititorii mei a folosit, împreună cu soţia lui, o metodă similară. Voiau să evite să ia masa în oraş şi să gătească mai des împreună. Ei au denumit contul de economii „Călătorii în Europa”. Ori de câte ori evitau să meargă în oraş, alimentau contul cu 50 de dolari. La sfârşitul anului, reuşiseră să strângă bani pentru vacanţă.

E important de precizat că gratificaţiile imediate trebuie să-ţi consolideze identitatea, nu s-o submineze.

Achiziţionarea unei jachete noi nu te afectează dacă ţi-ai propus să slăbeşti sau să citeşti mai multe cărţi, dar te subminează dacă vrei să economiseşti bani. Pe de altă parte, a face o baie cu spumă sau a face o plimbare sunt metode bune de a te răsfăţa în timpul liber, pentru că nu intră în conflict cu obiectivul final, respectiv acela de a avea mai multă libertate şi independenţă financiară. În acelaşi timp, dacă te răsplăteşti cu o îngheţată pentru faptul că ai făcut mişcare, atunci alimentezi două identităţi contradictorii, care se anulează reciproc. Recompensa, în schimb, ar putea fi un masaj, care este atât un lux, cât şi un vot în favoarea îngrijirii corpului. În acest caz, gratificaţia imediată se aliniază obiectivului mai îndepărtat de a-ţi menţine sănătatea.

În cele din urmă, vei obţine şi recompense implicite, cum ar fi o mai bună dispoziţie, mai multă energie sau reducerea stresului, şi vei deveni mai puţin tentat să urmăreşti recompense secundare. Identitatea însăşi devine un punct de sprijin. O faci pentru că aceasta este identitatea ta şi pentru că te simţi bine în pielea ta. Cu cât un obicei devine mai mult parte integrantă din viaţa ta, cu atât ai mai puţină nevoie de cârje. Interesul poate declanşa unui obicei. Identitatea îl susţine.

Acestea fiind spuse, este nevoie de timp pentru ca dovezile să se acumuleze şi noua identitate să se contureze. Gratificaţiile imediate îţi menţin motivaţia pe termen scurt, iar în timp se acumulează recompensele pe termen lung.

În consecinţă, un obicei trebuie să ofere satisfacţie pentru a fi sustenabil. Mici cârje de sprijin – cum ar fi săpunul parfumat, pasta de dinţi cu aromă reconfortantă de mentă sau banii adunaţi în contul de economii – pot oferi plăcerea imediată necesară menţinerii unui obicei. Iar

schimbarea se produce fără dificultate, dacă implică o doză de plăcere.

SUMAR DE CAPITOL

■ Legea a IV-a a Schimbării Comportamentale este următoarea: *acţiunea trebuie să ofere satisfacţie.*

■ Tentaţia de a repeta un comportament este mai mare, dacă experienţa este plăcută.

■ Pe parcursul evoluţiei umane, creierul a învăţat să acorde prioritate recompenselor imediate, în defavoarea celor îndepărtate.

■ Regula de Bază a Schimbării Comportamentale: *acţiunea care oferă gratificaţii imediate este repetată; acţiunea care produce neplăceri imediate este evitată,*

■ Pentru a menţine un obicei este important să simţi că ai succes – fie el şi unul minor.

■ Primele trei Legi ale Schimbării Comportamentale – *indiciile trebuie să fie vizibile, acţiunea trebuie să fie atractivă, acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat* – sporesc şansele de manifestare a unui comportament. Cea de-a Patra Lege – *acţiunea trebuie să ofere satisfacţie* – sporeşte şansele unui comportament de a fi repetat în viitor.

CAPITOLUL 16

Cum să-ţi menţii obiceiurile pozitive zi de zi în 1993, o instituţie bancară din Abbotsford, Canada, a angajat un broker de 23 de ani, Trent Dyrsmid. Abbotsfort era o suburbie relativ mică, eclipsată de oraşul Vancouver, unde se încheiau cele mai multe dintre afacerile de mare anvergură. Din această pricină, şi a faptului că Dyrsmid era începător, nimeni nu avea aşteptări prea mari de la el. Însă tânărul a avut un parcurs fulminant, graţie rutinei sale zilnice.

Acesta îşi începea treaba în fiecare dimineaţă, aşezând două borcane pe birou. Unul era plin cu 120 de agrafe de

birou, celălalt era gol. Imediat ce ajungea la serviciu, el dădea telefon la unul dintre clienţi. Imediat după asta, muta o agrafa din borcanul plin în cel gol, şi întreg procesul era reluat de la capăt. „îmi începeam ziua punând 120 de agrafe în primul borcan, apoi continuam să dau telefoane, până când le transferam pe toate în celălaltmi-a spus el.

Într-un interval de 18 luni, Dyrsmid adusese firmei pentru care lucra un profit de 5 milioane de dolari. La vârsta de 24 de ani el câştiga 75 000 de dolari pe an, echivalentul a 125 000 de dolari în 2018. La scurt timp, a fost angajat de o altă companie, cu un salariu de câteva sute de mii de dolari.

Îmi place să numesc această metodă *Strategia Agrafelor de Birou,* iar de-a lungul timpului am aflat că cititorii mei au aplicat-o în numeroase feluri. O femeie transfera câte o agrafa de păr dintr-un recipient în altul ori de câte ori termina de scris o pagină din cartea la care lucra.

Un bărbat muta câte o bilă dintr-un coş în altul, de câte ori termina de efectuat un set de dotări.

Progresul este satisfăcător, iar mijloacele vizuale de măsură – cum ar fi transferul agrafelor de birou, al acelor de păr sau al bilelor – oferă dovezi palpabile ale acestuia. În consecinţă, ele susţin comportamentul şi adaugă o mică gratificaţie imediată oricărei activităţi. Instrumentele vizuale de măsură pot îmbrăca multe forme: jurnalele de nutriţie, jurnalele de antrenament, cârdul de fidelitate, bara de progres, atunci când descărcăm un program de software, chiar şi numărul paginilor unei cărţi. Dar poate cel mai bun mod de a-ţi măsura progresul este *registrul de evidenţă.*

CUM URMĂREŞTI CONSISTENŢA UNUI OBICEI

Registrul de evidenţă este o modalitate simplă de verificare a practicării unui obicei. Metoda cea mai simplă

este să însemnezi cu o cruciuliţă, pe un calendar, zilele în care ţi-ai respectat rutina. De exemplu, dacă meditezi lunea, miercurea şi vinerea, toate aceste zile vor fi însemnate cu un *X.* Cu timpul, calendarul devine un registru de evidenţă al regularităţii obiceiului.

Nenumăraţi oameni şi-au ţinut o evidenţă a obiceiurilor, iar poate cel mai faimos dintre ei este Benjamin Franklin. De la vârsta de douăzeci de ani, Franklin a început să poarte asupra sa un carneţel, oriunde s-ar fi dus, pentru a ţine evidenţa celor treisprezece virtuţi personale. Această listă includea îndemnuri de tipul: „Nu pierde timpul. Fii mereu angajat în ceva util" sau „Evită conversaţiile sterilei La sfârşitul fiecărei zile, Franklin îşi deschidea carneţelul şi îşi înregistra progresele.

Se spune că Jerry Seinfeld foloseşte un astfel de carneţel pentru a nu-şi pierde obiceiul de a scrie glume. În documentarul *Comediantul,* el a explicat că scopul său este unul simplu, şi anume „menţinerea continuităţii". Cu alte cuvinte, el nu se concentrează asupra calităţii glumei sau asupra momentelor de inspiraţie, ci asupra evitării abandonului şi a completării seriei.

„Menţinerea continuităţii" este un motto important. Nu întrerupe şirul apelurilor telefonice către clienţi, şi vei avea succes în afaceri. Nu întrerupe şirul antrenamentelor, şi vei progresa mai repede decât te-ai fi aşteptat. Nu întrerupe efortul creativ, şi vei reuşi să-ţi creezi un portofoliu impresionant. Este important să ţii o evidenţă a acţiunilor, pentru că acest lucru avantajează simultan mai multe Legi ale Schimbării Comportamentale. Ea pune în evidenţă un comportament şi îl face mai atrăgător, mai satisfăcător. Să enumerăm, pe rând, avantajele:

Avantajul nr. 1. Evidenţa rutinei oferă indicii vizibile.

Notarea ultimei acţiuni o declanşează pe următoarea. Când ţii evidenţa acţiunilor tale, îţi construieşti în mod natural o serie de indicii vizuale, de exemplu, un *X* trecut în calendar sau în lista produselor din jurnalul nutriţional. Când te uiţi în calendar şi vezi X-urile, îţi aduci aminte că trebuie să acţionezi din nou. Cercetările au dovedit că oamenii care îşi ţin evidenţa progreselor în scopul atingerii unor obiective – de exemplu, scăderea în greutate, renunţarea la fumat, scăderea tensiunii arteriale – au şanse mai mari de reuşită comparativ cu cei care nu procedează astfel, într-un studiu efectuat asupra a peste 1600 de oameni s-a observat faptul că persoanele care ţineau un jurnal nutriţional au slăbit de două ori mai mult decât celelalte. Simpla urmărire a unui comportament poate declanşa nevoia de a-l schimba.

Evidenţa rutinei te obligă să fii obiectiv. Majoritatea oamenilor au o părere greşită vizavi de propriul comportament. Credem că ne comportăm mai bine decât în realitate. Evidenţa rutinei ne deschide ochii în privinţa comportamentelor noastre, observând cum acţionăm în mod real, pe parcursul unei zile. Borcanul cu agrafe de birou îţi arată cât ai muncit. Când dovezile se află sub nasul tău, nu te mai poţi amăgi singur.

Avantajul nr. 2. Evidenţa rutinei este atrăgătoare.

Cea mai eficientă formă de motivaţie este progresul. Când vedem că avansăm, suntem mai motivaţi să continuăm. Astfel, ţinerea unei evidenţe a acţiunilor poate avea un efect de dependenţă asupra motivaţiei. Orice succes, indiferent cât de mic, o alimentează.

Într-o zi proastă, poate fi extrem de utilă. Când eşti trist, ai tendinţa să uiţi de toate progresele pe care le-ai făcut. O evidenţă a rutinei îţi oferă însă dovada palpabilă a eforturilor tale – un semnal subtil, care îţi aminteşte cât de mult ai progresat. În plus, căsuţa goală a calendarului te

poate motiva să acţionezi, pentru că nu vrei să-ţi subminezi progresul printr-o întrerupere.

Avantajul nr. 3. Evidenţa rutinei este satisfăcătoare.

Acesta este cel mai important beneficiu. Evidenţa în sine poate fi o recompensă. Este satisfăcător să treci un *X* în dreptul unui element din lista de sarcini, să completezi o rubrică în jurnalul de antrenament sau să mai bifezi o zi din calendar. Ai un sentiment pozitiv atunci când vezi cum se acumulează progresele – cât ţi s-a extins portofoliul de investiţii, câte pagini ai adăugat la manuscrisul tău –, iar dacă te simţi satisfăcut, vei suporta mai uşor eforturile.

O evidenţă a rutinei zilnice ne ajută să ne concentrăm. Trebuie să te concentrezi asupra procesului, nu asupra rezultatelor. Nu îţi fixa întreaga atenţie asupra obţinerii de pătrăţele pe abdomen, ci asupra asigurării unei continuităţi a micilor progrese, consolidându-ţi astfel identitatea unei persoane consecvente. În consecinţă, evidenţa rutinei:

- creează indicii vizuale care ne reamintesc să acţionăm;
- este inerent motivaţională, pentru că îţi face vizibile progresele, şi nu vei dori să le iroseşti;
- îţi oferă un sentiment de satisfacţie ori de câte ori mai înregistrezi un succes datorită obiceiului tău.

Mai mult, păstrarea unei evidenţe a rutinei oferă o dovadă palpabilă a consolidării identităţii pe care vrei să ţi-o însuşeşti, o formă încântătoare a gratificaţiei imediate şi implicite[37].

Te-ai putea întreba de ce am vorbit abia acum despre evidenţa rutinei, de vreme ce ea este atât de utilă.

---

[37] Cititorii interesaţi pot găsi un model al evidenţei rutinei pe atomichabits. com/tracker. (N.a.)

În ciuda tuturor avantajelor ei, nu am menţionat-o la început pentru simplul fapt că mulţi oameni nu agreează ideea de a-şi ţine o evidenţă a acţiunilor. Pentru unii ar putea fi o povară, deoarece te forţează să adopţi *două* obiceiuri: cel pe care încerci să ţi-l formezi, dar şi acela de a ţine evidenţa acţiunilor. Evidenţa consumului de calorii poate fi enervantă atunci când te străduieşti să ţii o dietă. Notarea tuturor apelurilor către clienţi poate fi plictisitoare când ai multe pe cap. E mai uşor să spui: „Am să mănânc mai puţin”, „Am să fac mai multe eforturi” sau „Lasă, că-mi amintesc eu”. Oamenii îmi spun invariabil lucruri de tipul: „Am un jurnal, dar nu-l folosesc aşa de des”. Sau „Am ţinut evidenţa antrenamentelor timp de o săptămână, dar pe urmă am renunţat”. Şi eu am trecut prin asta. Mi-am făcut chiar şi un jurnal nutriţional, în care mi-am notat o *singură masă,* după care am renunţat.

Păstrarea unei evidenţe a rutinei nu e pentru oricine, şi nu este nevoie să-ţi notezi în jurnal viaţa toată. Însă oricine poate trage foloase de pe urma lui, chiar şi atunci când e folosit temporar.

Ce putem face pentru a ne uşura efortul de a ţine o evidenţă a rutinei? în primul rând, dacă este posibil, însemnările trebuie să devină o activitate automată. S-ar putea să fii surprins câtor lucruri le ţii evidenţa, fără să fii conştient de asta. Extrasul de cont ţine evidenţa meselor servite la restaurant. Aplicaţia Fitbit ţine o evidenţă zilnică a numărului de paşi şi a orelor de somn. Însemnările din calendar ţin evidenţa destinaţiilor noi pe care le vizitezi într-un an. Odată ce ai aflat de unde îţi poţi culege datele, notează-ţi în agendă să le consulţi săptămânal, sau lunar, o metodă mai practică decât să ţii un registru zilnic.

În al doilea rând, notarea manuală ar trebui să se limiteze la obiceiurile cele mai importante. Este mai bine

să ţii o evidenţă consistentă pentru un obicei, decât una sporadică pentru zece obiceiuri.

În ultimul rând, fiecare adnotare trebuie făcută imediat după ce acţiunea a avut loc. Punerea în practică a obiceiului este indiciul care trebuie notat. Această abordare îţi permite să combini metoda de stratificare a rutinei prezentată în Capitolul 5 cu ţinerea unei evidenţe a rutinei.

Formula stratificării completată de ţinerea unei evidenţe a rutinei este următoarea:

După [OBICEI ACTUAL], am să [ÎNREGISTREZ ACŢIUNEA].

■ După un telefon dat unui client, am să mut o agrafa de birou în celălalt borcan.

■ După ce termin antrenamentul, am să-l notez în jurnal.

■ După ce îmi pun farfuria în maşina de spălat vase, am să notez în jurnal ce am mâncat.

Prin aceste metode e mai uşor să ţii evidenţa obiceiurilor. Chiar dacă eşti genul de persoană căreia îi displace ideea unui jurnal, cred că după câteva săptămâni de evidenţă vei putea trage anumite concluzii. Este totdeauna interesant să vezi cum ţi-ai petrecut timpul *în realitate.*

Prin urmare, ritmul oricărui obicei va fi întrerupt la un moment dat. Dar, mai important decât orice instrument de măsură, este să ai un plan bun în cazul în care îţi este întreruptă rutina.

CUM SĂ RECUPEREZI RAPID, DACĂ EŞTI NEVOIT SĂ-TIÂNTRERUPI RUTINA

Indiferent cât eşti de conştiincios, în mod inevitabil viaţa îţi va întrerupe continuitatea rutinei la un moment dat. Perfecţiunea nu este posibilă, în scurt timp se va ivi o urgenţă – te îmbolnăveşti, eşti nevoit să faci o călătorie de afaceri, sau familia îţi cere să-i acorzi mai multă atenţie.

Ori de câte ori sunt în astfel de situaţii, rememorez o regulă simplă: nu chiuli de două ori. Dacă îmi întrerup rutina o zi, încerc să revin la normal cât de repede posibil. Se poate întâmpla să fiu nevoit să lipsesc o zi de la sala de fitness, însă nu am să lipsesc de două ori la rând. Poate că azi mănânc o pizza întreagă, dar următoarea masă va fi una sănătoasă. Nu sunt perfect, dar evit să greşesc şi a doua oară. Când şirul e întrerupt, reiau ciclul de la capăt.

Prima greşeală nu e niciodată fatală, dar spirala greşelilor repetate care o urmează este. Să chiuleşti o dată este un accident. A doua oară este deja începutul unui obicei.

Aceasta este trăsătura care diferenţiază învingătorii de perdanţi. Oricine poate avea un eşec, un antrenament neproductiv sau o zi proastă la serviciu. Dar când oamenii de succes au un eşec, ei se redresează repede. O întrerupere a rutinei nu contează, dacă recuperarea este rapidă.

Cred că acest principiu este atât de important, încât am să-l urmez chiar dacă nu pot să respect o rutină atât de bine cum mi-aş dori. De multe ori cădem în capcana „totul sau nimic”. Problema nu este că ai greşit o dată; problema e convingerea că dacă nu poţi face ceva perfect, mai bine nu mai faci nimic.

Nu-ţi dai seama cât este de important să-ţi păstrezi rutina şi în zilele rele sau aglomerate. Abandonul te va durea mai mult decât te vor bucura succesele. Dacă ai o bancnotă de 100 de dolari, atunci un câştig de 50% îţi va aduce o sumă de 150 de dolari. Însă o pierdere de numai 33% te va aduce din nou la suma de 100 de dolari. Cu alte cuvinte, evitarea unei pierderi de 33% echivalează cu un câştig de 50%. Charlie Munger[38] spunea: „Prima regulă în

[38] Celebru investitor şi filantrop american. (N.t.)

acumularea dobânzii compuse: Nu întrerupe niciodată continuitatea dacă nu este necesar”.

De aceea antrenamentele „grele” sunt de regulă cele mai importante. Zilele în care suntem leneşi şi antrenamentele grele asigură continuitatea dobânzii acumulate în zilele productive. Să faci ceva – zece genuflexiuni, cinci sprinturi, o flotare – absolut orice, are o însemnătate uriaşă. Nu adăuga un zero. Nu lăsa întreruperile să-ţi ciuntească dobânda.

Mai mult, nu contează întotdeauna cum efectuezi un antrenament. Ceea ce contează este să fii genul de persoană care nu lipseşte de la antrenament. E simplu să te antrenezi când te simţi bine, dar să te prezinţi la sală când nu ai chef e crucial, chiar dacă nu vei fi atât de productiv cât ai fi vrut. A merge la sală timp de zece minute nu-ţi îmbunătăţeşte performanţele, dar îţi confirmă identitatea.

Principiul „totul sau nimic” în schimbarea comportamentală este doar o capcană care îţi subminează rutina. Un alt pericol potenţial, mai ales dacă foloseşti un instrument de păstrare a evidenţei rutinei este acela de a măsura ce nu trebuie.

CÂND SĂ ŢII (ŞI CÂND SĂ NU ŢII) EVIDENŢA RUTINEI

Să zicem că eşti managerul unui restaurant şi vrei să ştii dacă bucătarul face o treabă bună. O măsură a succesului este să ţii evidenţa clienţilor care servesc masa aici. Dacă ai tot mai mulţi clienţi, probabil că mâncarea este bună, dacă ei se împuţinează, cu siguranţă ceva e în neregulă.

Însă această modalitate de verificare – încasările zilnice – îţi oferă o imagine parţială asupra realităţii. Simplul fapt că o persoană serveşte masa în restaurant nu înseamnă neapărat că *îi place* mâncarea. Chiar şi clienţii nemulţumiţi vor plăti ce au consumat. Dacă verifici doar încasările, mâncarea ar putea fi chiar rea, dar strategiile de

marketing, reducerile sau alte metode reechilibrează balanţa. Ar fi mai eficient să ţii evidenţa clienţilor care mănâncă *tot* din farfurie sau procentul celor care au lăsat un bacşiş generos.

Partea întunecată a evidenţei rutinei este că începem să ne lăsăm conduşi de cifre, nu de scopul din spatele lor. Dacă îţi măsori succesul în câştiguri trimestriale, atunci vei optimiza vânzările, veniturile şi contabilitatea pentru venituri trimestriale. Dacă prin succes înţelegi o cifră mai mică pe cântar, îţi vei adapta strategiile astfel încât să obţii o cifră mai mică pe cântar, chiar dacă vei ajunge acolo prin diete drastice, tratamente depurative sau pastile de slăbit. Creierul uman vrea „să câştige”, indiferent în ce joc e angrenat.

Această capcană este evidentă în multe aspecte ale vieţii noastre. Facem ore suplimentare, în loc să încercăm să ne îndeplinim sarcinile în mod eficient. Ne preocupă mai mult dacă am făcut zece mii de paşi pe zi, decât dacă suntem sănătoşi. Promovăm testele grilă, în loc să încurajăm creativitatea, curiozitatea sau discernământul. Pe scurt, optimizăm cifrele. Când alegem măsura greşită, ne însuşim un comportament greşit.

Acest fenomen este denumit Legea lui Goodhart. Principiul care poartă numele economistului Charles Goodhart spune: „Când măsura în sine devine scop, ea nu mai este corectă”. Măsura este utilă numai atunci când te ghidează şi oferă un context de ansamblu, nu când te obsedează. Un număr este o simplă piesă de feedback în contextul general. În lumea noastră dominată de statistici, tindem să supraevaluăm cifrele şi să subestimăm orice lucru efemer, subtil sau dificil de cuantificat. Avem convingerea eronată că doar factorii pe care îi putem măsura există. Însă dacă poţi măsura un lucru, asta nu înseamnă că e şi important. Şi viceversa, dacă un lucru *nu*

poate fi măsurat, nu înseamnă că este lipsit de importanţă.

Deci e crucial să ţii evidenţa rutinei la locul cuvenit. Poate fi satisfăcător să ţii evidenţa unui obicei ca să-ţi vezi progresele, dar cifrele nu sunt vedetele ecuaţiei. Mai mult, există multe metode prin care poate fi măsurat progresul, dar uneori e bine să te concentrezi asupra altor lucruri.

De aceea *evitarea cântarului* este o strategie eficientă în încercarea de a slăbi. Cifra de pe afişajul cântarului se încăpăţânează să nu scadă, iar dacă te concentrezi numai asupra acelei cifre, motivaţia ta se va estompa, în schimb, poate pielea ta arată mai bine când te trezeşti dimineaţa, sau poate că apetitul tău sexual s-a îmbunătăţit. Şi acestea sunt modalităţi de măsurare a progreselor, la fel de întemeiate. Dacă nu te motivează afişajul cântarului, poate ar fi cazul să te concentrezi asupra altor indicii ale progresului.

Indiferent de felul în care alegi să-ţi măsori progresul, evidenţa rutinei este o modalitate simplă de a-ţi face obiceiurile mai satisfăcătoare. Fiecare măsurătoare oferă mici dovezi ale faptului că te afli pe drumul cel bun, dar şi un strop de gratificaţie imediată în urma unui efort.

SUMAR DE CAPITOL

■ Una dintre cele mai satisfăcătoare senzaţii este cea a progresului.

■ Instrumentele de evidenţă a rutinei sunt modalităţi simple de a ţine socoteala continuităţii obiceiului – de exemplu, să bifezi un X în calendar.

■ Păstrarea unei evidenţe a rutinei sau alte metode vizuale de măsură îţi pot face obiceiurile mai satisfăcătoare, pentru că oferă dovezi clare ale progresului.

■ Nu întrerupe continuitatea rutinei. Încearcă să menţii ritmul.

■ Elementele care pot fi măsurate nu sunt neapărat şi cele mai importante.

CAPITOLUL 17

Un partener de angajament poate face diferenţa

După ce şi-a slujit ţara ca pilot în cel de-Al Doilea Război Mondial, Roger Fisher a absolvit Universitatea Harvard, apoi a activat timp de 34 de ani ca specialist în negociere şi managementul conflictului. Este fondatorul programului Harvard Negotiation Project şi a lucrat pentru numeroase state şi numeroşi lideri mondiali, la strategii de pace, situaţii de criză cu luare de ostatici sau negocieri diplomatice. Dar în anii ’/o şi ’8o, când ameninţările nucleare au escaladat, Fisher a avut, poate, cea mai interesantă idee.

În momentul respectiv era preocupat de găsirea unor soluţii de prevenire a unui conflict nuclear, când a observat un aspect îngrijorător. Preşedintele în funcţie, oricare ar fi fost el, avea acces la codurile de lansare ale unor focoase nucleare care ar fi putut ucide milioane de oameni, fără posibilitatea de a-şi vedea victimele însă, întrucât s-ar fi aflat întotdeauna la mii de kilometri depărtare.

„Propunerea mea a fost una destul simplă”, scria el în 1981. „Codul nuclear trebuia păstrat într-o capsulă, iar capsula, implantată unui voluntar, lângă inimă. Voluntarul ar fi trebuit să poarte un cuţit lung, de măcelărie, iar dacă preşedintele ar fi avut intenţia să lanseze arme nucleare, singura modalitate de a face acest lucru ar fi fost să ucidă cu propriile mâini o fiinţă umană”. Preşedintele ar fi spus: „îmi pare rău George, dar trebuie să moară câteva milioane de oameni.” Trebuie să se uite în ochii lui, ca să-şi dea seama ce înseamnă moartea – moartea unui nevinovat.

Sânge pe covorul din Casa Albă. E ca şi cum ai transfera realitatea victimelor la tine acasă.

„Când le-am făcut această sugestie unor prieteni la Pentagon, ei au spus: «Doamne, dar e îngrozitor, necesitatea crimei ar afecta judecata preşedintelui. Nu ar apăsa, poate, niciodată acel buton».”

Pe parcursul discuţiei despre Legea a IV-a a Schimbării Comportamentale, am menţionat importanţa de a crea gratificaţii imediate pentru obiceiurile pozitive. Propunerea lui Fisher este inversarea acestei legi: *acţiunea trebuie să producă o insatisfacţie imediată.* Tot aşa cum tindem să repetăm o acţiune satisfăcătoare, vom încerca să evităm una al cărei final este dureros. Durerea este o lecţie foarte eficientă. Când un eşec este dureros, el ni se întipăreşte în minte. Dacă nu ne afectează prea tare, îl ignorăm. Cu cât efectul unei greşeli este mai rapid şi mai costisitor, cu atât învăţăm mai repede. Ameninţarea unei recenzii negative îl determină pe instalator să-şi facă bine treaba. Posibilitatea pierderii unui client are ca efect, într-un restaurant, creşterea calităţii preparatelor. Consecinţele unui vas de sânge secţionat greşit îl determină pe chirurg să înveţe temeinic anatomia umană şi să taie cu atenţie. Când consecinţele unei acţiuni sunt grave, oamenii învaţă mai repede.

Cu cât efectele negative apar mai rapid, cu atât repetarea unui comportament este mai improbabilă. Dacă vrei să previi adoptarea unui obicei negativ, sau să elimini un comportament nesănătos, o metodă reuşită de a-i reduce şansele de manifestare este să-i ataşezi o consecinţă imediată.

Repetăm obiceiurile negative pentru că ne sunt utile într-un fel sau altul, şi de aceea este greu să le abandonăm. Cea mai bună metodă pe care o cunosc eu este promptitudinea apariţiei pedepsei asociate unui

comportament. Între acţiune şi consecinţă nu trebuie să existe un decalaj mare de timp.

Când acţiunile au o consecinţă imediată, comportamentul începe să se schimbe. Clienţii îşi plătesc facturile la timp atunci când se percep taxe de întârziere. Elevii nu mai chiulesc atunci când absenţele le afectează media. Facem multe eforturi pentru a evita un strop de durere imediată.

Cu o limită, desigur. Dacă te bazezi pe folosirea consecinţelor în scopul schimbării comportamentului, forţa acestora trebuie să fie relativ egală cu cea a comportamentului pe care vrei să-l corectezi. Pentru a fi productiv, costul amânărilor trebuie să fie mai mare decât costul acţiunii. Ca să fii sănătos, costul indolenţei trebuie să fie mai mare decât costul activităţii fizice. Amenda pentru fumatul în locuri interzise sau pentru nereciclarea materialelor este o consecinţă a acţiunii. Comportamentul se schimbă numai dacă urmările sunt suficient de neplăcute şi impuse silit. De regulă, cu cât o consecinţă este mai rapidă, concretă şi palpabilă, cu atât este mai probabil să ne influenţeze comportamentul. Cu cât este mai globală, intangibilă, vagă şi îndepărtată, cu atât scade şi probabilitatea ca ea să ne influenţeze comportamentul individual. Din fericire, există o cale simplă de a adăuga un cost imediat oricărui obicei negativ: crearea unui *contract habitual.*

CONTRACTUL HABITUAL

Prima lege a utilizării centurii de siguranţă a fost adoptată în New York pe i decembrie 1984. La acel moment, doar 14% dintre cetăţenii Statelor Unite foloseau centura de siguranţă în mod regulat, dar această stare de lucruri avea să se schimbe.

La numai cinci ani de la adoptarea legii, peste 50% din populaţie utiliza centura de siguranţă. Astăzi, această

măsură este impusă prin lege în 49 dintre cele 50 de state americane. Însă nu doar legea, ci şi comportamentul oamenilor s-a schimbat dramatic. În 2016, peste 88% dintre americani îşi pun centura ori de câte ori se urcă în maşină. În doar 30 de ani, comportamentul a milioane de oameni s-a schimbat radical.

Legile şi reglementările sunt un exemplu al modului în care administraţiile guvernamentale ne pot schimba obiceiurile prin contracte sociale. La nivel colectiv, acceptăm să respectăm anumite reguli pe care apoi le impunem ca grup. Efectul unei noi legi asupra comportamentului – obligativitatea utilizării centurii de siguranţă, interzicerea fumatului în restaurante, reciclarea materialelor – este un exemplu de contract social care ne modelează obiceiurile. Grupul adoptă un comportament, iar dacă tu nu te supui, vei fi penalizat.

În acelaşi mod în care statul impune legi pentru a spori gradul de responsabilitate al cetăţenilor, poţi să-ţi creezi şi tu un contract de angajament. Un contract habitual este un angajament verbal sau scris, în care eşti de acord să menţii un obicei şi să suporţi consecinţele întreruperii acestuia. După aceea va trebui să găseşti câteva persoane dispuse să-şi asume rolul de partener contractual.

Bryan Harris, un antreprenor din Nashville, Tennessee, a fost prima persoană pe care am văzut-o punând în practică această strategie. La scurt timp după naşterea fiului său, Harris şi-a dat seama că trebuia să scape de câteva kilograme. A redactat un contract, pe care l-a semnat împreună cu soţia şi antrenorul său personal. Prima versiune a contractului stipula următoarele: „Obiectivul nr. I al lui Bryan pentru primul trimestru al anului 2017 este să mănânce sănătos, ca să se simtă mai bine, să arate mai bine şi să ajungă la greutatea propusă,

de 90 de kilograme, cu un indice de grăsime corporală de 10%.44

Sub acest enunţ, Harris a scris planul prin care avea să-şi atingă obiectivul:

- Faza 1. Revenirea la o dietă săracă în carbohidraţi în Trimestrul 1.
- Faza 2. Începerea unei diete cu aport strict de macronutrienţi în Trimestrul 2.
- Faza 3. Perfecţionarea şi menţinerea dietei, precum şi antrenament fizic în Trimestrul 3.

La final a menţionat toate obiceiurile zilnice care aveau să-l conducă la atingerea obiectivului. De exemplu:

1. Voi ţine un jurnal nutriţional zilnic.
2. Mă voi cântări în fiecare zi.

După aceea, a prevăzut în contract o listă de pedepse, consecinţe ale nerespectării acestuia:

„Dacă Bryan nu respectă aceste două reguli, atunci se vor impune următoarele consecinţe: va trebui să urmeze un cod vestimentar în fiecare zi de lucru şi în fiecare duminică dimineaţă, pentru tot trimestrul în curs. Din codul vestimentar sunt excluşi pantalonii jeans, hanoracele sau pantalonii scurţi. Pentru fiecare zi în care omite să completeze jurnalul nutriţional, îi va plăti lui Joey (antrenorul său) 200 de dolari, pe care acesta din urmă îi poate cheltui aşa cum crede de cuviinţă/4

La sfârşitul paginii şi-au pus semnăturile Harris, soţia lui şi antrenorul. La prima vedere contractul mi s-a părut prea formal, cu atât mai mult semnăturile. Dar Harris m-a convins că semnătura era o dovadă de seriozitate. „Ori de câte ori omit acest detaliu4, mi-a mărturisit el, „mă culc pe-o ureche aproape imediat44.

Trei luni mai târziu, când şi-a atins obiectivul fixat pentru primul trimestru, Harris a ridicat ştacheta. Dar şi penalizările. Dacă nu respecta cantităţile de carbohidraţi

sau proteine, trebuia să-i plătească instructorului 100 de dolari. Dacă nu se cântărea, trebuia să-i ofere soţiei 500 de dolari. Şi, poate cea mai dureroasă pedeapsă, dacă nu-şi făcea runda de sprint, trebuia să respecte codul vestimentar în fiecare zi şi să poarte pe tot parcursului trimestrului o şapcă inscripţionată cu însemnele echipei Alabama, rivala crâncenă a echipei Auburn, al cărei suporter era.

Strategia a funcţionat. Cu soţia şi antrenorul personal în rolul de parteneri de angajament şi cu un contract habitual în care precizase ce avea de făcut în fiecare zi, Harris a reuşit să slăbească[39].

Pentru a-ţi face nesatisfacătoare obiceiurile negative, cea mai bună opţiune este să le ataşezi o consecinţă neplăcută şi imediată. Contractul habitual este cea mai fiabilă metodă în acest sens.

Chiar dacă nu vrei un contract în adevăratul sens al cuvântului, este util să găseşti un partener de angajament. Comediana Margaret Cho scrie un cântec sau o glumă pe zi. I-a lansat unui prieten provocarea „un cântec pe zi”, şi asta îi responsabilizează, determinându-i să respecte rutina. Faptul că cineva te verifică poate reprezenta o sursă de motivaţie foarte puternică. Probabilitatea delăsării sau abandonului scade atunci când acţiunile au consecinţe imediate. Dacă nu îţi respecţi angajamentul, vei trece drept neserios sau leneş. Dintr-odată, nu eşuezi numai în respectarea promisiunilor pe care ţi le-ai făcut ţie însuţi, ci şi a celor făcute altora.

Ai putea chiar automatiza acest proces. Thomas Frank, un om de afaceri din Boulder, Colorado, se trezeşte la ora 5:55 în fiecare dimineaţă. Dacă nu reuşeşte, pe pagina sa de twitter se postează un mesaj automat: „Este ora 6:10,

[39] Poţi vizualiza contractul habitual utilizat de Bryan Harris şi descărca un model necompletat de pe atomichabits.com/contract. (N.a.)

şi nu m-am trezit pentru că sunt leneş. Răspunde acestui mesaj şi vei primi 5 dolari prin Paypal (maximum 5 mesaje), în cazul în care ceasul meu deşteptător nu este stricat".

Încercăm să ne prezentăm celor din jur în versiunea noastră cea mai bună. Ne pieptănăm şi ne spălăm pe dinţi, ne îmbrăcăm cu grijă, deoarece ştim că aceste obiceiuri provoacă reacţii pozitive. Vrem să luăm note bune şi să absolvim cele mai prestigioase instituţii de învăţământ, pentru a ne impresiona potenţialii angajatori, prietenii sau rudele. Ne interesează opiniile celor din jur, pentru că simpatia ne aduce beneficii. De aceea strategii ca alegerea unui partener de angajament sau semnarea unui contract habitual funcţionează atât de bine.

SUMAR DE CAPITOL

■ Reciproca Celei de-a Patra Legi a Schimbării Comportamentale este următoarea: *acţiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare.*

■ Suntem mai puţin înclinaţi să repetăm un comportament negativ atunci când consecinţele sunt neplăcute sau nesatisfacătoare.

■ Un partener de angajament poate impune o penalizare imediată a acţiunii. Ne interesează foarte mult ce gândesc ceilalţi despre noi, şi nu vrem să-i dezamăgim.

■ Într-un contract habitual pot fi adăugate şi penalizări de tip social ale unui comportament. În felul acesta, consecinţele nerespectării promisiunii vor fi publice şi neplăcute.

■ Faptul că cineva te verifică poate fi o puternică sursă de motivaţie.

CUM SĂ FORMEZI UN OBICEI POZITIV[40]

Lege Indiciul trebuie să fie vizibil

[40] *Poţi descărca o versiune PDF afişelor de gestionare a obiceiurilor de pe adresa: atomichabits.com/cheatsheet.*

a I

1.1 Completează Fişa de Evaluare a Obiceiurilor. Notează-ţi obiceiurile actuale, pentru a le putea conştientiza.

1.2 Utilizează intenţii de implementare: Am să [ACŢIUNE] în [MOMENT] în [LOC].

1-3 Foloseşte stratificarea rutinei: După [OBICEI ACTUAL], am să [OBICEI NOU],

1-4 Reproiectează-ţi ambientul: scoate în evidenţă indiciile care declanşează obiceiuri pozitive.

Lege a a II-a **Acţiunea trebuie să fie atractivă**

2.1 Utilizează strategia de asociere a tentaţiei: corelează 0 acţiune care-ţi *place* cu una de care ai *nevoie.*

2.2 Alege-ţi un mediu social în care comportamentul pe care doreşti să-l adopţi este considerat normal.

2-3 Creează-ţi un ritual motivaţional. Fă ceva ce-ţi place imediat înainte de punerea în practică a unui obicei dificil.

Lege a a III-a **Acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat** *9 9*

3.1 Redu dificultatea prin eliminarea obstacolelor care se interpun obiceiurilor bune.

3-2 Optimizează-ţi spaţiul personal în aşa fel încât să-ţi uşurezi acţiunile viitoare.

3-3 Gestionează momentele decisive. Optimizează-ţi micile alegeri care au efecte majore.

3-4 Aplică Regula Celor Două Minute. Creează 0 versiune de 2 minute a obiceiului pe care vrei să ţi-l însuşeşti.

3-5 Automatizează-ţi obiceiurile. Investeşte în

tehnologie şi achiziţii care garantează continuitatea comportamentului dorit.

Lege a IV-a **Acţiunea trebuie să ofere satisfacţie > 5**

CUM SĂ ELIMINI UN OBICEI NEGATIV

Inversarea Legii I **Indiciul trebuie să fie invizibil**

1-5 Redu gradul de expunere. Elimină din mediul tău indiciile obiceiurilor negative.

Inversarea Legii a II-a **Acţiunea trebuie să fie lipsită de atractivitate**

2.4 Priveşte lucrurile din alt unghi. Scoate în evidenţă avantajele pe care le presupune eliminarea unui obicei negativ.

Inversarea Legii a III-a **Acţiunea trebuie să fie dificil de executat**

3-6 Măreşte gradul de dificultate. Sporeşte numărul etapelor intermediare necesare efectuării unui obicei nedorit.

3.7 Utilizează un mecanism de angajament. Limitează-te la opţiunile care îţi aduc beneficii.

Inversarea Legii a IV-a **Acţiunea trebuie să fie nesatisfăcătoare**

4.5 Găseşte un partener de angajament. Cere cuiva să-ţi supravegheze comportamentul.

4.6 Creează-ţi un contract habitual.

Consecinţele obiceiurilor negative trebuie să

fie publice şi neplăcute.

Tehnici avansate

Cum avansezi de la rezultate bune la rezultate extraordinare

CAPITOLUL 18

Adevărul despre talent

(Când contează genele şi când nu)

Mulţi oameni ştiu cine este Michael Phelps, considerat a fi unul dintre cei mai mari sportivi ai tuturor timpurilor. Phelps a câştigat mai multe medalii la Jocurile Olimpice decât *oricare* alt sportiv.

Numele lui Hicham El Guerrouj este mai puţin cunoscut, însă şi el a fost un sportiv fenomenal. Guerrouj este un atlet marocan care deţine două medalii olimpice, fiind unul dintre cei mai buni atleţi semifondişti ai tuturor timpurilor. A deţinut timp de mulţi ani recordul mondial la cursele de i 000, i 500 şi 2 000 de metri. La Jocurile Olimpice din Atena, din 2004, el a câştigat medalia de aur la cursele de 1 500 şi 5 000 de metri.

Aceşti doi sportivi sunt diferiţi din multe puncte de vedere. (în primul rând, unul a câştigat în competiţii terestre, celălalt în bazinul de înot.) Dar poate cea mai importantă diferenţă este înălţimea. Guerrouj are o înălţime de 1,74 m iar Phelps, de 1,92 m. În ciuda diferenţei de înălţime, cei doi au o trăsătură comună: Michael Phelps şi Hicham El Guerrouj poartă aceeaşi măsură la pantaloni.

Cum este posibil? Phelps are picioare relativ scurte pentru înălţimea sa, şi trunchiul mai lung, adică structura ideală pentru un înotător. Guerrouj, pe de altă parte, are picioare incredibil de lungi comparativ cu trunchiul, adică structura ideală pentru un atlet de cursă lungă.

Imaginează-ţi cum ar fi dacă aceşti sportivi de talie mondială şi-ar inversa rolurile. Ar putea Phelps, cu

aptitudinile lui remarcabile, să devină un atlet de calibru olimpic printr-un antrenament adecvat? Puţin probabil. Când e în cea mai bună formă fizică, Phelps cântăreşte 88 kg, cu 40% mai mult faţă de Guerrouj, care intra în competiţie cu o greutate de 63 kg. Atleţii înalţi sunt mai grei, şi orice kilogram în plus este un blestem când vine vorba de parcurgerea unor distanţe lungi. Într-o competiţie de elită, Phelps ar fi dezavantajat din start.

Tot aşa, deşi Guerrouj este unul dintre cei mai buni atleţi din lume, mă îndoiesc că s-ar fi putut califica vreodată la Jocurile Olimpice ca înotător. Din 1976, înălţimea medie a alergătorilor masculini la cursa de 1 500 de metri este de 1,80 m. Prin comparaţie, înălţimea medie a înotătorilor la cursele olimpice de 100 m freestyle este de 1,95 m. Înotătorii sunt de obicei înalţi, cu trunchiul şi braţele lungi, proporţii ideale pentru sporturile de apă. Guerrouj s-ar afla într-un dezavantaj semnificativ, chiar înainte de a intra în bazin.

Secretul maximizării şanselor este să-ţi alegi domeniul competiţional adecvat. În privinţa schimbării obiceiurilor, acest amănunt este la fel de valid ca în sport sau în afaceri. Obiceiurile sunt mai uşor de pus în practică şi mai satisfăcătoare când se aliniază unor înclinaţii şi abilităţi naturale. Aşa cum Michael Phelps şi-a ales bazinul şi Hicham El Guerrouj pista de alergare, e preferabil să-ţi alegi un joc în care şansele sunt de partea ta.

Pentru adoptarea acestei strategii, trebuie să accepţi simplul adevăr că oamenii au înzestrări native diferite. Unii resping acest subiect. Aparent, genele sunt imposibil de modificat, şi nu e deloc amuzant să discuţi despre un lucru asupra căruia nu poţi interveni. Mai mult, termeni precum *determinismul biologic* induc ideea că unii oameni sunt predestinaţi succesului, iar alţii condamnaţi la eşec. Însă

aceasta este o perspectivă trunchiată a influenţei genelor asupra comportamentului.

Punctul forte al geneticii este totodată şi veriga ei slabă. Genele nu pot fi schimbate cu uşurinţă, ceea ce înseamnă că oferă un avantaj major în circumstanţe favorabile şi un dezavantaj la fel de serios în cele nefavorabile. Dacă vrei să joci baschet, a avea o înălţime peste 1,80 m este foarte util. Dacă vrei să fii gimnast, această înălţime e un dezavantaj. Mediul determină oportunitatea genelor şi a abilităţilor naturale. Schimbarea mediului influenţează şi calităţile care ne determină succesul.

Acest lucru e valabil nu numai în privinţa trăsăturilor fizice, ci şi a capacităţilor mentale. Eu sunt deştept dacă mă pui să vorbesc despre obiceiuri şi comportamentul uman, dar nu şi când vine vorba de croşetat, propulsia rachetelor sau corzile chitarei. Competenţa depinde într-o uriaşă măsură de context.

Oamenii care au performanţe bune într-un domeniu competitiv nu sunt doar bine pregătiţi, ci şi potriviţi acestuia. De aceea, dacă vrei să fii foarte eficient într-un anumit domeniu, alegerea acestuia din urmă este crucială.

Pe scurt: genele nu ne hotărăsc soarta. Ele ne determină doar domeniul oportunităţilor. Aşa cum observa fizicianul Gabor Mate, „Genele predispun, nu dispun”. Domeniile în care eşti predispus genetic la succes sunt acelea în care obiceiurile tind să fie satisfăcătoare. Secretul este să-ţi orientezi eforturile spre zone care te pasionează şi se potrivesc înclinaţiilor tale naturale, stabilindu-ţi ambiţiile în funcţie de abilităţi.

Întrebarea evidentă este: „Cum stabilesc în ce domeniu am cele mai mari şanse de reuşită? Cum îmi identific oportunităţile şi obiceiurile potrivite?” Pentru a răspunde la aceste întrebări, trebuie să ne înţelegem propria personalitate.

CUM NE INFLUENŢEAZĂ PERSONALITATEA OBICEIURILE?

Genele sunt cele care ne determină într-un mod subtil obiceiurile, într-adevăr, ele se află în spatele oricărui *comportament.* S-a demonstrat că genele influenţează totul, de la câte ore petrecem în faţa televizorului, la probabilitatea de a te căsători, divorţa sau de a dezvolta o dependenţă de droguri, alcool ori nicotină. Există o componentă genetică majoră în nivelul tău de supunere sau independenţă faţă de autoritate, în nivelul de vulnerabilitate sau rezistenţă la factorii de stres, în cât eşti de proactiv sau reactiv, ori cât eşti de exaltat sau plictisit în faţa unor experienţe senzoriale, cum ar fi, de exemplu, un concert. Aşa cum mi-a spus Robert Plomin, specialist în genetică comportamentală de la King s College din Londra: „în prezent am oprit testarea influenţei componentelor genetice asupra trăsăturilor, pentru că realmente nu am găsit niciuna care să nu fie influenţată de gene”.

Combinaţia ta unică de trăsături genetice te predispune la un anumit tip de personalitate. Personalitatea este un set de caracteristici care nu se modifică de la o situaţie la alta. Testul „Big Five”, cea mai probată analiză ştiinţifică a personalităţii, o descompune în cinci trăsături comportamentale.

1. Deschiderea faţă de experienţe noi: [curios şi inventiv] versus [precaut şi consecvent].
2. Conştiinciozitatea: [organizat şi eficient] versus [maleabil şi spontan].
3. Extraversia: [sociabil şi energic] versus [singuratic şi rezervat] (o formulă mai des folosită este extravert versus intravert).
4. Agreabilitatea: [cooperant şi empatic] versus [conflictual şi detaşat].
5. Nevrotismul: [anxios şi sensibil] versus [sigur pe sine, calm, statornic].

Aceste cinci caracteristici au origini biologice. Extraversia, de pildă, poate fi depistată încă de la naştere. Când oamenii de ştiinţă fac un zgomot puternic în salonul nou-născuţilor, unii dintre ei se întorc spre sursa sunetului, iar alţii o evită. Cercetătorii au studiat şi comportamentul ulterior al acestor copii şi au ajuns la concluzia că aceia care se întorc spre sursa zgomotului tind să dezvolte o personalitate extravertă, iar cei care o evită tind să dezvolte o personalitate intravertă.

Persoanele care înregistrează un scor mare la trăsătura agreabilitate sunt buni, atenţi şi calzi. De asemenea, au niveluri mai ridicate de oxitocină, un hormon care joacă un rol important în relaţionarea interumană, creşte nivelul de încredere şi este un antidepresiv natural. Putem trage cu uşurinţă concluzia că o persoană cu un nivel ridicat de oxitocină este mai înclinată să-şi construiască obiceiuri precum trimiterea mesajelor de mulţumire sau organizarea de evenimente sociale.

În al treilea rând, nevrotismul este o trăsătură a personalităţii pe care o avem cu toţii într-o măsură sau alta. Oamenii care au un scor ridicat al acestei caracteristici tind să fie mai agitaţi şi mai temători. Nevrotismul este asociat hipersensibilităţii nucleului amigdalian, porţiunea creierului responsabilă cu detectarea pericolelor. Cu alte cuvinte, oamenii mai sensibili la indiciile negative tind să aibă un scor ridicat al acestei trăsături.

Obiceiurile noastre nu sunt determinate în întregime de personalitate, dar nu există îndoială că genele ne împing în anumite direcţii. Datorită preferinţelor noastre primare, efectuăm anumite acţiuni cu mai multă uşurinţă decât alţi oameni. Nu trebuie să ne cerem scuze pentru diferenţele dintre noi, şi nici să ne simţim vinovaţi, dar trebuie să ţinem cont de ele. O persoană cu un scor scăzut al

conştiinciozităţii, de exemplu, va fi mai dezordonată din fire şi ar putea fi nevoită să apeleze într-o mai mare măsură la strategia de reproiectare a ambientului, ca să-şi menţină obiceiurile pozitive. (Le reamintesc cititorilor mei mai puţin conştiincioşi că reproiectarea spaţiului personal este o strategie despre care am discutat în Capitolele 6 şi 12.)

Concluzia este că ar trebui să-ţi formezi obiceiuri care se potrivesc personalităţii tale[41]. Unii se suprasolicită în antrenamente de forţă, dar dacă tu preferi alpinismul, ciclismul sau canotajul, atunci modelează-ţi obiceiurile în funcţie de propriile preferinţe. Dacă un prieten ţine o dietă cu restricţie de carbohidraţi, dar ţie ţi se pare că în cazul tău funcţionează una săracă în grăsimi, atunci dă-i bătaie. Dacă vrei să citeşti mai mult, nu fi jenat că preferi un roman siropos unuia realist. Citeşte orice te fascinează[42]. Nu trebuie să-ţi construieşti obiceiuri impuse de ceilalţi. Alege unele care ţi se potrivesc, nu pe acelea care se bucură de popularitate.

Orice obicei are o versiune care-ţi poate aduce bucurie şi satisfacţie. Găseşte-l. Obiceiurile trebuie să fie atrăgătoare, dacă vrei să le menţii. Aceasta este ideea fundamentală a Celei de-a Patra Legi a Schimbării Comportamentale.

Adaptarea obiceiurilor la propria personalitate este un început bun, dar nu e totul. Să încercăm acum să descoperim şi să creăm situaţii în care eşti avantajat în mod natural.

---

[41] Găseşti cele mai fiabile teste de personalitate aici: atomichabits.com/perso- nality. (N.a.)

[42] Dacă îţi vine să reciteşti Harry Potter la nesfârşit, te înţeleg perfect. (N.a.)

CUM GĂSEŞTI JOCUL ÎN CARE ŞANSELE SUNT DE PARTEA TA

învăţarea unui joc care te avantajează este crucială în menţinerea motivaţiei şi senzaţiei de reuşită. În teorie, orice joc e satisfăcător. În practică, ai tendinţa să te simţi atras de ceea ce ţi se pare uşor. Oamenii talentaţi într-un domeniu de activitate sunt, de regulă, mai competenţi şi, drept urmare, lăudaţi pentru performanţele lor. Nu-şi pierd entuziasmul, atât pentru că fac progrese acolo unde alţii eşuează, dar şi pentru că sunt răsplătiţi cu salarii şi oportunităţi mai bune, lucru care nu doar îi face mai fericiţi, ci îi şi motivează să muncească mai bine. Este un cerc virtuos.

Alege-ţi obiceiul potrivit, iar succesul va veni mai uşor. În caz contrar, viaţa îţi va părea un chin.

Dar care este obiceiul potrivit? Primul pas e definit de Legea a III-a a Schimbării Comportamentale: *acţiunea trebuie să fie uşor de efectuat.* În multe cazuri, un obicei nepotrivit se traduce prin faptul că este dificil de efectuat. Când obiceiul este uşor, probabilitatea de a atinge succesul e mai mare. Când ai succes, de regulă te simţi satisfăcut. Dar mai există un nivel care nu trebuie ignorat. În timp, dacă vei continua să avansezi şi să te perfecţionezi, orice acţiune va deveni dificilă. La un moment dat, trebuie să te gândeşti dacă obiceiul ales se potriveşte sau nu abilităţilor tale naturale. Cum ne dăm seama de asta?

Cea mai simplă abordare e prin încercare şi eroare. Desigur, această strategie are o problemă: viaţa e scurtă. Nu avem timp să încercăm toate profesiile, să testăm toţi burlacii râvniţi sau să învăţăm să cântăm la toate instrumentele muzicale. Din fericire există o metodă eficientă prin care putem rezolva această dilemă, şi ea poartă numele de *strategie de explorare/exploatare.*

La începutul oricărei activităţi noi, ar trebui să existe o perioadă de explorare. În relaţii se numeşte „întâlnire”, în liceu – arte liberale, în afaceri – „testare A/B”. Scopul este să probezi cât mai multe posibilităţi, să analizezi o serie largă de idei şi să-ţi extinzi aria de cercetare.

După etapa iniţială de explorare, atenţia trebuie să se concentreze asupra celei mai bune soluţii găsite, experimentând totuşi ocazional. Spre ce înclini balanţa depinde de succes sau eşec. Dacă ai succes, exploatează, exploatează, exploatează. Dacă ai eşuat, explorează, explorează, explorează în continuare.

Pe termen lung, probabil cel mai eficient este să adopţi strategia care în 80-90% din încercări te conduce la rezultate foarte bune, dar să explorezi în proporţie de 10-20%. Google le adresează angajaţilor celebra rugăminte de a petrece 80% din timpul săptămânal de lucru pentru a-şi îndeplini sarcinile de serviciu, şi 20% pentru a dezvolta proiecte la alegere, strategie care a dus la apariţia unor produse de succes ca Adwords şi Gmail.

Abordarea optimă depinde şi de timpul de care dispui. Dacă ai mult timp liber, de exemplu dacă te afli la începutul carierei, ar fi mai firesc să explorezi, pentru că odată ce vei descoperi ce vrei, vei avea suficient timp să exploatezi. Când eşti presat de timp – să zicem, un proiect cu termen de predare – ar trebui să aplici cea mai bună soluţie pe care ai găsit-o până în prezent şi să obţii rezultate.

Pe măsură ce explorezi, există o serie de întrebări care te ajută să reduci opţiunile inutile şi să depistezi obiceiurile şi zonele care te atrag:

Ce mi se pare mie plăcut, dar este o corvoadă pentru alţii?

Indiciul că o sarcină îţi este potrivită nu este dacă aceasta îţi place sau nu, ci dacă suporţi efortul mai uşor

decât majoritatea oamenilor. Ce activitate îţi creează plăcere, în timp ce altora li se pare dificilă? O sarcină care ţie ţi se pare mai uşoară decât altora este una care ţi se potriveşte.

Ce activitate mă face să pierd noţiunea timpului? Fluxul este starea mentală în care intri atunci când te concentrezi atât de puternic asupra unei acţiuni încât tot ce este în jurul tău se estompează. Acest amestec de euforie şi concentrare asupra performanţei maxime este ceea ce simt sportivii şi artiştii când „sunt în nerv”. Este aproape imposibil să intri în starea de flux mental atunci când sarcina nu e satisfăcătoare într-o oarecare măsură.

În ce zonă de activitate am rezultate mai bune decât majoritatea oamenilor? Ne comparăm permanent cu cei din jur, iar comportamentul este mai satisfăcător atunci când comparaţia ne este favorabilă. Când am început să public articole pe jamesclear. Corn, lista mea de abonaţi a crescut foarte repede. Nu eram sigur ce anume făceam bine, dar aveam rezultate mai bune decât alţi bloggeri, lucru care m-a motivat să scriu în continuare.

Ce activitate îmi vine mănuşă? Pentru o secundă, uită ce ai învăţat. Ignoră ce ţi-a inoculat societatea. Nu te gândi la ce aşteptări au alţii de la tine. Priveşte în sufletul tău şi întreabă-te „Ce activitate e pe gustul meu? Când am simţit că trăiesc cu adevărat? Unde mă simt autentic?” Răspunde cu sinceritate şi fără să încerci să fii pe placul altora. Fără îndoieli şi fără autocritică.

În ce anume te implici cu plăcere? Oricând te simţi autentic şi original, eşti pe drumul cel bun.

Să fiu sincer, acest proces ţine uneori doar de noroc. Michael Phelps şi Hicham El Guerrouj au avut norocul de a veni pe lume cu un talent nativ rar şi foarte apreciat de societate, şi să se afle în mediul ideal manifestării acestor

abilităţi. Viaţa noastră e limitată, iar figurile emblematice ale omenirii, pe lângă multă muncă, au avut şi norocul de a fi expuse unor oportunităţi favorabile.

Dar ce faci dacă nu vrei să depinzi de noroc?

Dacă nu ai găsit un domeniu care te avantajează, creează-ţi-l. Scott Adams, desenatorul personajului comic *Dilbert,* spunea: „Cu toţii avem cel puţin câteva abilităţi care ne-ar putea aduce în top 25 cu puţin efort, în ceea ce mă priveşte, desenez mai bine ca alţii, însă nu sunt nici pe departe un artist. Nu sunt cu nimic mai amuzant decât un comedian mediocru, însă sunt mai amuzant decât mulţi alţii. Formula magică este aceea că puţini oameni desenează bine, şi mai scriu şi glume. Combinaţia acestor două trăsături mi-a creat o zonă specială. Şi dacă mai pui şi pregătirea mea în business, mi-am putut însuşi o nişă pe care puţini desenatori pot s-o înţeleagă fără o experienţă concreta

Când nu poţi câştiga fiind cel mai bun, poţi câştiga fiind diferit. Combinându-ţi abilităţile, vei reduce nivelul concurenţei şi vei reuşi să te remarci mai uşor. Poţi elimina necesitatea unui talent nativ (sau a unei experienţe îndelungate), rescriind regulile. Un jucător bun munceşte mult ca să câştige un joc la care se pricepe toată lumea. Unul extraordinar îşi creează propriul joc, favorizându-şi punctele forte şi evitându-le pe cele slabe.

Eu mi-am ales ca specializare universitară biomecanica, adică o combinaţie de fizică, biologie, chimie şi anatomie. Nu am fost suficient de deştept încât să mă număr printre cei mai buni în fizică pură sau biologie, aşa că mi-am creat propriul joc. Şi pentru că biomecanica mi se potrivea – urmam numai cursurile care mă interesau –, nu mi se mai părea o povară să învăţ. Mi-a fost mai uşor şi să evit capcana de a mă compara cu cei din jur. În definitiv, nimeni altcineva nu mai urma această combinaţie de

cursuri, deci cine putea pretinde că e mai bun sau mai slab decât mine?

Specializarea este o modalitate foarte bună de a depăşi „accidentul” unei moşteniri genetice nefavorabile. Cu cât stăpâneşti mai bine o anumită abilitate, cu atât mai greu le va fi celorlalţi să concureze cu tine. Culturiştii, deşi au mai multă forţă decât sportivii de skanderbeg, ar putea pierde un concurs de skanderbeg pentru că aceştia din urmă îşi dezvoltă musculatura într-un mod cât se poate de specific. Chiar dacă nu ai calităţi native excepţionale, poţi avea succes fiind cel mai bun într-o activitate de nişă.

Apa fiartă poate înmuia un cartof, dar întăreşte oul. Nu ţine de voinţa ta să te naşti cartof sau ou, dar poţi alege un joc în care este mai avantajos să fii tare sau moale. Dacă găseşti mediul favorabil, poţi transforma o situaţie dezavantajoasă într-una favorabilă.

CUM SĂ-ŢI EXPLOATEZI LA MAXIMUM POTENŢIALUL NATIV

Bagajul genetic nu ne scuteşte de efort. El ne arată în ce să-l investim. Genele ne indică *activitatea* asupra căreia trebuie să ne îndreptăm eforturile. Când ne cunoaştem punctele forte, ştim în ce să ne investim timpul şi energia. Ştim ce tip de oportunităţi trebuie să căutăm şi ce provocări să evităm. Cu cât ne înţelegem mai bine abilităţile native, cu atât strategiile noastre vor fi mai eficiente.

Diferenţele biologice sunt importante. Dar este mai productiv să-ţi concentrezi eforturile în exploatarea potenţialului nativ, decât să te compari cu ceilalţi. Faptul că ai abilităţi limitate într-o anume direcţie nu înseamnă că nu poţi atinge performanţe mari în domenii potrivite capacităţilor tale. Oamenii sunt atât de preocupaţi de faptul că *au* limite, încât rareori fac efortul de a-şi atinge propriul potenţial.

Mai mult, cu bagajul genetic nu ajungi la succes, dacă nu depui efort. Da, este posibil ca instructorul tău sportiv să aibă gene mai bune, dar dacă tu nu te ridici la nivelul lui de efort, e imposibil de aflat dacă ai un potenţial mai ridicat sau mai scăzut. Până când nu vei munci la fel de mult ca persoanele pe care le admiri, nu le interpreta succesul drept noroc.

În concluzie, cel mai bun mod de a te asigura că obiceiurile tale rămân satisfăcătoare pe termen lung este să alegi activităţi care se potrivesc personalităţii şi abilităţilor tale native. Concentrează-ţi eforturile în activităţi care ţi se par uşoare în mod natural.

SUMAR DE CAPITOL

■ Secretul maximizării şanselor de succes este să alegi conjunctura potrivită.

■ Alege-ţi un obicei potrivit, şi vei progresa cu uşurinţă. În caz contrar, viaţa îţi va părea un chin.

■ Bagajul genetic nu este prea flexibil, ceea ce înseamnă că în circumstanţe favorabile îţi oferă avantaje majore, pe când în contexte nefavorabile ar putea fi un puternic dezavantaj.

■ Obiceiurile îţi par mai uşoare atunci când se aliniază abilităţilor tale native. Alege-ţi obiceiuri care ţi se potrivesc.

■ Alege-ţi un joc în care abilităţile tale reprezintă un avantaj. Dacă nu poţi găsi un astfel de joc, creează-ţi-l singur.

■ Bagajul genetic nu ne scuteşte de efort. El îl clarifică, adică ne arată în ce direcţie trebuie să ne concentrăm eforturile.

CAPITOLUL 19

Regula Goldilocks: cum să-ţi menţii motivaţia în viaţa ***y y y*** personală şi profesională în 1955, la deschiderea parcului de distracţii Disneyland din Anaheim, California,

un băiat de zece ani s-a prezentat pentru a i se oferi o slujbă, în anii aceia, legile muncii erau mai puţin restrictive ca azi, aşa că băiatul a fost angajat să vândă ghiduri turistice la 50 de cenţi bucata.

După un an, s-a transferat la Disneyland Magic Shop, unde a învăţat trucurile meseriei de la angajaţii mai vechi. Testa glume şi trucuri simple, prezentându-le publicului vizitator. Curând a descoperit că nu-i plăcea neapărat să fie magician, însă iubea să fie pe scenă. S-a hotărât, aşadar, să devină comediant.

În adolescenţă a apărut în spectacolele cluburilor mici din suburbiile oraşului Los Angeles. Publicul nu era numeros, iar momentul lui era scurt. Rareori stătea pe scenă mai mult de cinci minute. Majoritatea celor din public preferau să bea sau să converseze cu prietenii, decât să-i acorde atenţie. Într-una din seri şi-a prezentat numărul de comedie într-un club literalmente gol.

Nu avea rezultate remarcabile, dar fără îndoială progresa. La început, reprezentaţia lui dura maximum 1-2 minute. Când a intrat la liceu, ajunsese la o durată de cinci minute, iar câţiva ani mai târziu, la zece minute. La nouăsprezece ani apărea pe scenă săptămânal, cu numere de câte 20 de minute. Fusese nevoit chiar să recite trei poezii în timpul unui spectacol, doar pentru a-şi face actul suficient de lung, dar continua să progreseze.

A mai trecut un deceniu, timp în care a experimentat, ajustat, repetat. S-a angajat la televiziune ca scenarist, şi în timp a reuşit să-şi susţină propriile momente în emisiuni talk-show. Pe la mijlocul anilor 1970, devenise deja un invitat obişnuit al emisiunilor *The Tonight Show* sau *Saturday Night Live.*

În cele din urmă, după aproape 19 ani de muncă, tânărul a ajuns celebru. A susţinut un turneu de 63 de zile în 60 oraşe. Apoi unul de 80 de zile, în 72 de oraşe. Apoi 85 de

oraşe în 90 de zile. Într-un spectacol susţinut în Ohio a avut un public de 18 695 de spectatori. La un turneu de trei zile găzduit de oraşul New York s-au vândut alte 45 000 de bilete. Ajunsese în vârful ierarhiei, devenind unul dintre cei mai buni comedianţi ai timpului său.

Numele lui este Steve Martin.

Povestea lui ne învaţă într-un mod fascinant ce înseamnă menţinerea obiceiurilor pe termen lung. Comedia nu este pentru cei timizi. E greu să-ţi imaginezi o situaţie mai înspăimântătoare decât aceea de a fi pe scenă şi de a nu obţine măcar un hohot de râs. Şi totuşi, Steve Martin şi-a înfruntat această teamă în fiecare săptămână, timp de 18 ani. După cum spune el însuşi: „10 ani de ucenicie, 4 ani de perfecţionare şi 4 ani de succes răsunător”.

De ce unii oameni, ca Steve Martin, reuşesc să-şi menţină rutina – fie că e vorba de a scrie glume, de a desena sau de a cânta la chitară –, iar alţii fac eforturi în a-şi menţine un nivel optim de motivaţie? Cum ne putem forma obiceiuri sustenabile, şi nu unele pe care să le abandonăm în timp? Oamenii de ştiinţă au studiat această chestiune ani la rând. Cu toate că sunt încă multe necunoscute, una dintre cele mai consistente descoperiri este aceea că modalitatea prin care îţi poţi menţine motivaţia şi prin care obţii cele mai bune rezultate este să te angajezi în activităţi care au „un nivel rezonabil” de dificultate.

Creierul uman iubeşte provocările numai atunci când acestea se încadrează în zona optimă de dificultate. Dacă-ţi place tenisul şi încerci să joci cu un copil de 4 ani, te vei plictisi repede. E prea uşor. Câştigi punct după punct. Pe de altă parte, şi dacă joci cu un profesionist ca Roger Federer sau Serena Williams îţi vei pierde motivaţia, pentru că meciul este prea dificil.

Dar dacă joci cu cineva de talia ta? Pe parcursul meciului câştigi şi pierzi câteva puncte. Ai şanse mari de câştig, dar numai dacă încerci cu adevărat. Atenţia ta e concentrată, distragerile se estompează şi te implici total în ce ai de făcut. Activitatea prezintă un nivel rezonabil de dificultate şi este un excelent exemplu al *Regulii Goldilocks,* care spune că motivaţia atinge cote maxime atunci când suntem angajaţi în activităţi aflate la limita abilităţilor noastre native. Nici prea grele, nici prea uşoare. Potrivite.

Cariera de comediant a lui Martin este o excelentă demonstraţie practică a Regulii Goldilocks. În fiecare an, el şi-a extins rutina actului de comedie cu un minut sau două. Adăuga mereu material nou, păstrând câteva glume care garantau reacţia publicului. A avut suficient succes încât să-şi menţină un nivel motivaţional optim şi suficiente greşeli ca să se mobilizeze să muncească mai mult.

Când încerci să-ţi formezi un obicei nou, este important să menţii acţiunea la un nivel cât se poate de simplu, ca să nu abandonezi nici atunci când lucrurile nu funcţionează perfect. Aceasta este o idee pe care am prezentat-o amănunţit în capitolul dedicat Legii a III-a a Schimbării Comportamentale. Odată ce ţi-ai format, însă, un obicei, este important să continui să avansezi treptat. Aceste mici progrese şi noile provocări te ţin în priză. Iar când ai atins Zona Goldilocks, poţi intra în starea de flux mental[43].

---

[43] Am o teorie preferată despre ce se întâmplă când intrăm în starea de flux mental. Nu este una confirmată. E doar o intuiţie de-a mea. Potrivit psihologilor, creierul operează în două moduri: Sistemul 1 şi Sistemul 2. Sistemul 1 este rapid şi instinctual. In general, procesele pe care le executăm foarte rapid (obiceiurile, de exemplu) sunt guvernate de Sistemul 1. Sistemul 2, în schimb, gestionează procesele mentale care solicită timp şi efort, cum ar fi calcularea rezultatului unei probleme matematice dificile. în privinţa fluxului, îmi place să-mi

REGULA GOLDILOCKS

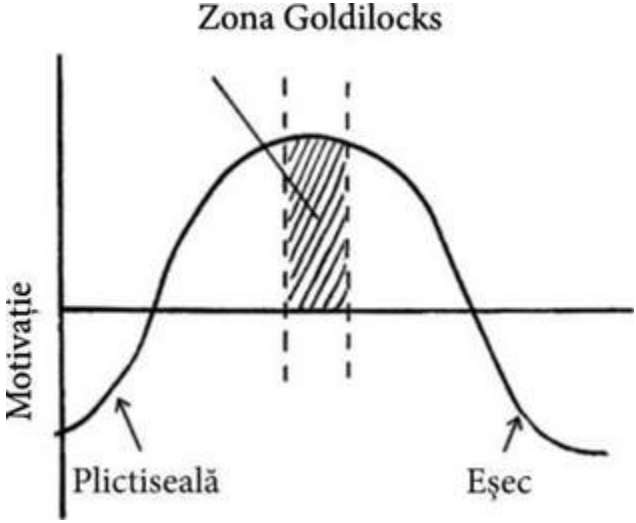


Figura 15. Motivaţia maximă apare atunci când ne confruntăm cu o provocare de o dificultate rezonabilă. În psihologie, acest fenomen este cunoscut sub numele de Legea Yerkes-Dodson, care spune că nivelul optim al stimulării cognitive se situează la mijlocul distanţei dintre plictiseală şi stres.

Fluxul mental este experienţa concentrării maxime, cu întreaga atenţie concentrată asupra unei acţiuni. Oamenii

imaginez Sistemele 1 şi 2 la capetele opuse ale spectrului de gândire. Cu cât un proces cognitiv devine mai automat, cu atât se apropie mai mult de Sistemul 1. Cu cât o sarcină este mai dificilă, cu atât se îndreaptă mai mult spre Sistemul 2. Fluxul, cred eu, se poziţionează la mijlocul spectrului gândirii, între Sistemul 1 şi Sistemul 2. Accesezi toate mecanismele implicite şi automate care au legătură cu sarcina pe care trebuie s-o îndeplineşti, în timp ce lucrezi din greu să te ridici la înălţimea unei provocări care îţi depăşeşte abilităţile. Ambele sisteme ale creierului sunt implicate 100%. Conştientul şi inconştientul conlucrează într-o perfectă sincronizare. (N.a.)

de ştiinţă au încercat să cuantifice această stare şi au descoperit că pentru a atinge fluxul mental, acţiunea trebuie să ne depăşească abilităţile cu circa 4%. În realitate, nu este fezabil să cuantifici astfel nivelul de dificultate al unei acţiuni, dar ideea de bază a Regulii Goldilocks se păstrează: angajarea în provocări cu un nivel rezonabil de dificultate – deci, în perimetrul abilităţilor tale – este crucială în menţinerea motivaţiei.

Progresul presupune un echilibru foarte fragil. Trebuie să-ţi împingi mereu limitele, continuând să progresezi suficient de mult încât să nu-ţi pierzi motivaţia. Acţiunile trebuie să aibă mereu o componentă de noutate, ca să rămână atractive şi satisfăcătoare. Fără diversitate, ne plictisim. Iar plictiseala este, poate, cel mai mare duşman al autoperfecţionării.

CUM SĂ-ŢI MENŢII MOTIVAŢIA CÂND ÎN PROCESUL ATINGERII OBIECTIVULUI INTERVINE MONOTONIA

Când cariera mea în baseball s-a încheiat, am încercat să practic alt sport. M-am alăturat unei echipe de culturişti şi, într-o zi, un antrenor de elită ne-a vizitat sala de fitness. Lucrase cu mii de sportivi în cariera lui, câţiva dintre ei olimpici. M-am prezentat şi am început să discutăm despre procesul de perfecţionare.

„Prin ce se diferenţiază sportivii de succes de ceilalţi?” l-am întrebat. „Care este diferenţa dintre succes şi eşec?”

Mi-a enumerat factorii pe care deja îi intuieşti: moştenirea genetică, norocul, talentul. Dar apoi a mai adăugat ceva, la care nu mă aşteptam: „La un moment dat, când ridici aceleaşi greutăţi la nesfârşit, totul se reduce la modul în care gestionezi monotonia antrenamentului de zi cu zi”.

Răspunsul lui m-a surprins, pentru că era o perspectivă diferită asupra eticii profesionale. Oamenii vorbesc mereu de *entuziasm* când se referă la atingerea obiectivelor. Că

vine vorba de afaceri, sport sau artă, auzi lucruri de genul: „Totul ţine de pasiune”. Sau „Trebuie să-ţi doreşti cu adevărat”. Drept urmare, mulţi cad în depresie atunci când îşi pierd concentrarea sau motivaţia, deoarece ne închipuim că oamenii de succes au rezerve nelimitate de pasiune. Dar acest antrenor susţine că oamenii de succes *resimt* lipsa motivaţiei la fel ca toţi ceilalţi. Diferenţa constă în faptul că ei reuşesc să se mobilizeze, în ciuda plictiselii.

Performanţa necesită efort. Dar pe măsură ce repeţi o acţiune, ea devine tot mai plictisitoare şi rutinată. După ce am obţinut câteva rezultate şi ştim la ce să ne aşteptăm, interesul nostru începe să se estompeze. Uneori dispare chiar mai repede. Tot ce trebuie să faci este să mergi la sală câteva zile la rând sau să publici câteva articole pe blog; dacă trece o zi fără activitate, nu se va simţi prea mult. Lucrurile merg bine. Poţi să-ţi permiţi o zi de relaxare, pentru că te afli pe o traiectorie bună.

Cea mai mare ameninţare care planează asupra succesului este plictiseala, nu eşecul. Ne plictisim de anumite obiceiuri pentru că nu ne mai oferă plăcere. Rezultatele sunt previzibile. Iar când obiceiurile nu mai au nimic ieşit din comun, abandonăm progresul în căutarea noutăţii. Poate de aceea intrăm în cercul vicios al schimbării unui tip de antrenament cu altul, sau al trecerii de la o dietă la alta, de la o idee de afaceri la alta. De îndată ce sesizăm cea mai subtilă scădere a motivaţiei, începem să căutăm strategii noi, chiar dacă cea veche era bună. Aşa cum observa Machiavelli, „Oamenii sunt atraşi de noutate în asemenea măsură, încât cei ce trăiesc bine îşi doresc schimbarea la fel de mult ca aceia care trăiesc rău”.

Poate de aceea multe dintre produsele pe care ne obişnuim să le utilizăm sunt cele care ne oferă permanent

ceva nou. Jocurile video oferă imagini noi. Pornografia ne oferă noutate sexuală. Mâncarea nesănătoasă ne oferă o noutate culinară. Toate aceste experienţe ne oferă mereu elemente surpriză.

În psihologie, acest fenomen se numeşte *recompensă variabilă*[44]. Jocurile mecanice sunt cele mai comune exemple din viaţa reală. Un jucător de noroc câştigă când şi când, dar niciodată la un interval de timp previzibil. Ritmul de furnizare a recompensei variază. Această variabilitate determină creşterea maximă a nivelului dopaminei, stimulează memoria şi accelerează formarea obiceiului.

Recompensele variabile în sine nu *declanşează* o dorinţă – adică e inutil să oferi la un interval de timp variabil o recompensă de care cineva nu este interesat, în speranţa că în cele din urmă va ajunge să şi-o dorească –, însă ele amplifică puternic dorinţele deja existente, deoarece reduc monotonia.

Punctul optim al dorinţei se găseşte la jumătatea distanţei dintre succes şi eşec. Jumătate din timp obţii ceea ce vrei, jumătate nu. Ai nevoie de o doză suficientă de „reuşita ’ pentru a simţi satisfacţia, însă trebuie să fii şi suficient de motivat pentru a simţi dorinţa. Acesta este unul dintre beneficiile Regulii Goldilocks. Dacă ai deja motivaţia de a-ţi forma un obicei, angajarea în provocări

---

[44] Descoperirea recompenselor variabile a fost accidentală. Celebrul psiholog B. F. Skinner a descoperit într-o zi, în laboratorul său din cadrul Universităţii Harvard, că rămăsese fără peleţi în timpul unui experiment şi ar fi pierdut timp preţios ca să facă alţii, pentru că trebuiau presaţi manual într-un aparat. Această situaţie l-a făcut să se întrebe de ce „fiecare apăsare a mânerului de către cobai trebuia recompensată”. A decis să nu le mai ofere cobailor peleţi de fiecare dată şi, spre surprinderea lui, variabilitatea livrării hranei nu le-a diminuat, ci le-a accentuat comportamentul. (N.a.)

cu dificultate rezonabilă reprezintă o bună modalitate de a combate plictiseala.

Desigur, nu toate obiceiurile au o componentă de variabilitate a recompensei, şi nici nu ne dorim asta. Dacă Google mi-ar livra o soluţie utilă doar uneori, mi-aş schimba motorul de căutare foarte repede. Dacă Uber ar răspunde comenzilor mele numai în proporţie de 50%, mă îndoiesc că aş continua să apelez la acest serviciu. Iar dacă m-aş spăla pe dinţi în fiecare seară, dar aş simţi senzaţia de curăţenie numai uneori, cred că nu aş mai face-o.

Cu recompense variabile sau nu, niciun obicei nu ni se va părea interesant la nesfârşit. La un moment dat, cu toţii întâmpinăm anumite dificultăţi pe drumul autoperfecţionării. Trebuie să te îndrăgosteşti de plictiseală.

Cu toţii avem obiective pe care vrem să le realizăm şi visuri pe care vrem să le împlinim, dar nici nu contează în ce domeniu vrei să devii mai bun, dacă faci eforturi numai când îţi vine la îndemână sau când eşti entuziasmat, pentru că nu vei fi suficient de consecvent încât să obţii rezultate remarcabile.

Îţi garantez că dacă reuşeşti să-ţi formezi şi să menţii un obicei, vor exista şi zile în care vei fi tentat să renunţi. Când începi o afacere, vor fi zile când nu vei avea chef să lucrezi; dacă faci sport, vor fi zile când nu vei dori să completezi anumite seturi de exerciţii; dacă trebuie să scrii ceva, nu îţi va veni să tastezi. Dar consecvenţa – când acţiunea devine iritantă, greoaie sau epuizantă – îi diferenţiază pe profesionişti de amatori.

Profesioniştii sunt conştiincioşi; amatorii se împiedică în problemele de zi cu zi. Profesioniştii ştiu care le sunt priorităţile şi acţionează în direcţia scopului propus; amatorii se lasă deturnaţi de urgenţele cotidiene.

David Cain, scriitor şi antrenor de yoga, îşi încurajează elevii să evite practicarea „meditaţiei de vreme buna’. Tot aşa cum nu vrei să faci sport, să scrii sau să faci orice altceva numai când e frumos afară. Când un obicei este cu adevărat important pentru tine, trebuie să-l menţii cu orice chip. Profesioniştii acţionează chiar şi atunci când nu sunt într-o bună stare de spirit. Le place sau nu, găsesc modalitatea de a se mobiliza.

De multe ori am simţit că n-am chef să duc la bun sfârşit nişte seturi de exerciţii, dar nu am regretat niciodată faptul că m-am străduit. Au fost multe articole pe care nu am avut chef să le scriu, dar nu am regretat niciodată că le-am publicat la timp. De multe ori am simţit nevoia să mă relaxez, dar nu am regretat niciodată că m-am mobilizat să duc la bun sfârşit ceva ce era important pentru mine.

Singura modalitate de a excela este să devii fascinat de a face mereu acelaşi lucru. Trebuie să te îndrăgosteşti de plictiseală.

SUMAR DE CAPITOL

■ Regula Goldilocks: motivaţia atinge cote maxime atunci când suntem angajaţi în activităţi aflate la limita abilităţilor native.

■ Cea mai mare ameninţare a succesului nu este eşecul, ci plictiseala.

■ Pe măsură ce un obicei se repetă, el devine mai tot neinteresant şi nesatisfăcător. Ne plictisim.

■ Oricine poate face eforturi mari când este motivat. Abilitatea de a continua chiar şi atunci când acţiunea nu mai este interesantă face diferenţa dintre reuşită şi eşec.

■ Profesioniştii sunt conştiincioşi; amatorii se lasă deturnaţi de evenimentele cotidiene.

CAPITOLUL 20

Neajunsurile formării unor obiceiuri pozitive

Obiceiurile stau la baza excelenţei. În şah, un jucător se poate concentra asupra unor strategii mai complicate numai după ce a învăţat mişcările de bază. Fiecare mutare memorată oferă spaţiu mental pentru procesele cognitive mai elevate. Iar acest lucru este valabil în orice vrem să întreprindem. Când stăpâneşti strategiile simple atât de bine încât le poţi efectua în mod automat, reuşeşti să te concentrezi asupra unor detalii complexe.

Din acest punct de vedere, obiceiurile sunt stâlpii de susţinere ai excelenţei. Beneficiile obiceiurilor au însă preţul lor. La început, repetiţia dezvoltă fluenţa, viteza, capacitatea. Dar apoi, pe măsură ce obiceiul devine un gest reflex, nu mai eşti atent la feedback. Aluneci într-o rutină inconştientă. Greşelile trec neobservate. Când te descurci „suficient de bine” pe pilot automat, nu te mai gândeşti că poţi obţine rezultate mai bune.

Partea avantajoasă a obiceiurilor este aceea că putem efectua anumite acţiuni în mod automat. Dezavantajul e că te obişnuieşti să procedezi într-un anume fel şi nu mai dai atenţie micilor greşeli. Ţi se pare că ai progresat, pentru că ai câştigat experienţă. În realitate, prin asta doar consolidezi obiceiul, nu îl şi perfecţionezi. De fapt, unele cercetări au dovedit că odată ce începi să stăpâneşti o abilitate, randamentul va înregistra un uşor *declin.*

De obicei, o mică scădere a performanţei nu reprezintă un motiv de îngrijorare. Nu ai nevoie de o strategie de perfecţionare ca să te speli pe dinţi, să-ţi legi şireturile sau să-ţi torni ceaiul în ceaşcă dimineaţa. Cu cât consumul de energie dedicat acţiunilor minore este mai mic, cu atât vei dispune de rezerve energetice mai mari pentru acţiunile importante.

Însă dacă vrei să-ţi maximizezi potenţialul şi să atingi niveluri de înaltă performanţă, ai nevoie de o abordare mai nuanţată. Nu poţi repeta la nesfârşit acelaşi lucru şi să

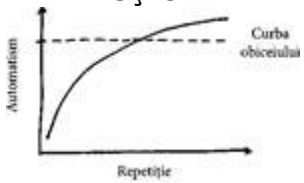
speri că vei deveni excepţional. Obiceiurile sunt necesare, dar nu suficiente în atingerea perfecţiunii. Ai nevoie de o combinaţie între obiceiuri automate şi acţiuni deliberate.

Obiceiuri + Acţiuni deliberate = Excelentă

Pentru a deveni foarte bun, anumite abilităţi *trebuie,* într-adevăr, să devină automate. Jucătorii de baschet trebuie să fie capabili să dribleze în mod reflex, înainte de a trece la pase duble cu mâna non-dominantă. Chirurgii trebuie să exerseze prima incizie de atât de multe ori, încât să o poată face şi cu ochii închişi, asta pentru a avea ulterior posibilitatea de a se concentra asupra miilor de variabile care apar pe parcursul unei intervenţii. Dar, după ce ţi-ai însuşit un obicei, trebuie să reiei întregul proces, cu tot efortul pe care îl presupune el, ca să-l formezi pe următorul.

Performanţa este procesul de focalizare asupra unui mic succes, repetându-l până când deprinzi o abilitate pe care o vei folosi ca fundament în atacarea următoarei redute a dezvoltării tale. O sarcină pare mai uşoară când o repeţi, dar asta nu simplifică lucrurile, pentru că îţi vei investi energia în următoarea provocare. Orice obicei deschide uşa unui nou nivel de performanţă. Este un ciclu continuu.

PERFECŢIONAREA UNUI OBICEI



PERFECŢIONAREA PERFORMANŢEI

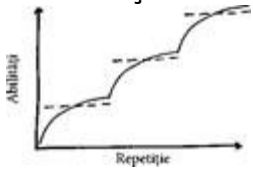


Figura 16. Performanţa necesită adăugarea treptată a unor straturi de progres, unul peste celălalt, fiecare obicei nou avându-l ca fundament pe cel anterior, până când vei atinge un nivel nou de performanţă şi vei deprinde o gamă largă de competenţe.

Deşi obiceiurile sunt instrumente eficiente, trebuie să-ţi urmăreşti performanţa în timp, ca să poţi progresa. În momentul în care simţi că ai deprins o abilitate – adică ai dezvoltat un automatism şi te simţi confortabil – trebuie să eviţi să cazi în capcana indolenţei. Soluţia? Creează-ţi un sistem de reflecţie şi evaluare.

CUM NE EVALUĂM ŞI AJUSTĂM OBICEIURILE

în 1986, Los Angeles Lakers era cea mai talentată echipă de baschet din istoria acestui sport, dar rareori ne mai amintim asta. Echipa începuse campionatul 1985-1986 cu un scor record de 29-5. „Experţii spun că am fi cea mai bună echipă din istoria baschetului", declara antrenorul Pat Riley la încheierea campionatului. Surprinzător, în 1986 Lakers s-a opintit în preliminarii, suferind o înfrângere decisivă în faţa echipei Western Conference Finals. „Cea mai bună echipă din istoria baschetului" nu s-a calificat în campionatul NBA.

După această lovitură, Riley era sătul să audă cât de talentaţi erau jucătorii lui şi cât de promiţătoare era echipa. Nu voia sclipiri de măreţie, urmate de un declin gradual. Voia să vadă Lakers jucând la potenţial maxim în fiecare meci. În vara anului 1986, Riley a creat un program în acest scop, un sistem pe care l-a denumit „Efort Optim pentru Carieră" sau EOC.

„Când un jucător se alătura echipei Lakers", a explicat Riley, „îi evaluam performanţa de joc de la liceu până în momentul respectiv. Îi luam măsurile, cum îmi place mie să spun. Căutam un instrument de evaluare a potenţialului unui jucător, apoi îl integram în strategia noastră de joc, în

ipoteza că-şi va menţine, iar în timp, îşi va îmbunătăţi media”.

După stabilirea nivelului de performanţă al unui jucător, Riley a adăugat o etapă-cheie. El le-a cerut jucătorilor „să-şi depăşească performanţa cu cel puţin 1% pe parcursul unui sezon. Dacă aveau să reuşească, acesta ar fi fost EOC, adică un efort optim pentru carieră”. Asemenea echipei britanice de ciclism despre care am vorbit în Capitolul 1, Lakers încerca să-şi atingă maximul de potenţial, progresând puţin câte puţin în fiecare zi.

Riley a fost riguros şi a subliniat faptul că EOC nu se referă doar la scor sau statistici, ci la depunerea „celui mai înalt efort spiritual, mental şi fizic”. Jucătorii primeau credite pentru încasarea unei lovituri de la adversar, dacă prin asta ar fi obţinut o aruncare liberă, pentru efortul de a intra în posesia mingii, pentru încercarea de recuperare ofensivă (cu şanse de reuşită sau nu), pentru asistarea unui coechipier când adversarul reuşea să se demarcheze, sau alte acţiuni specifice tipologiei de „erou necunoscut”.

De exemplu, să spunem că Magic Johnson – vedeta echipei Lakers de atunci – înscrisese 11 puncte, recuperase mingea de 8 ori, efectuase 12 pase decisive, interceptase mingea de 2 ori şi pierduse posesia de 5 ori. Magic mai primise credit şi pentru o faptă de tip „erou necunoscut” pentru efortul de a intra în posesia mingii (+1). În total, el a jucat 33 de minute în acest meci imaginar.

Adunate, numerele pozitive (11 + 8 + 12 + 2 + 1) însumează 34 de puncte. Apoi, dacă scădem cele 5 pierderi ale posesiei mingii (34-5) obţinem 29. În cele din urmă, împărţim 29 la 33.

29/33 = 0*879

Media EOC al lui Magic Johnson ar fi, în acest caz, 879. Tuturor jucătorilor li s-a aplicat acest algoritm şi li s-a cerut

să-şi îmbunătăţească media EOC cu 1% pe parcursul sezonului. Antrenorul a comparat media curentă a fiecărui jucător nu doar cu performanţele lor din trecut, ci şi cu acelea ale altor jucători din ligă. Aşa cum a spus Riley, „Jucătorii sunt comparaţi şi cu adversarii lor din ligă, care au un rol similar în echipele proprii”.

Jurnalistul Jackie Memullan scria: „Riley nota săptămânal cu litere groase pe o tablă performanţele celor mai buni jucători din ligă, comparându-i cu jucătorii lotului său, aflaţi pe aceleaşi poziţii. Jucătorii buni, pe care te puteai baza, aveau în general o medie de 600 de puncte, iar cei foarte buni, cel puţin 800. Magic Johnson, care a reuşit 183 de triple-duble în cariera sa, a depăşit adesea 1 000 de puncte”.

Echipa Lakers îşi urmărea progresele anuale făcând comparaţii istorice ale mediilor EOC. Riley spunea: „Am trecut luna noiembrie 1986 lângă noiembrie 1985, astfel încât jucătorii să vadă dacă făcuseră sau nu progrese, comparativ cu sezonul anterior. Apoi am comparat performanţa din decembrie cu cea din noiembrie”.

Lakers a introdus programul EOC în octombrie 1986. Opt luni mai târziu deveneau campioni NBA. Anul următor, datorită lui Pat Riley echipa mai câştiga un titlu: Lakers devenise prima echipă din ultimele două decenii care câştiga de două ori consecutiv titlul de campioană NBA. Riley a declarat că „Efortul susţinut este cel mai important element în orice demers. Cheia succesului este să descoperi strategia corectă de lucru, iar apoi să o repeţi în acelaşi mod de fiecare dată”.

Programul EOC este un excelent exemplu al puterii reflecţiei şi evaluării. Echipa Lakers avea deja jucători talentaţi. Programul EOC doar i-a ajutat să-şi atingă potenţialul maxim şi să-şi îmbunătăţească obiceiurile.

Reflecţia şi evaluarea permit perfecţionarea pe termen lung a obiceiurilor, pentru că evidenţiază greşelile şi te ajută să descoperi strategii mai bune de progres. Fără reflecţie, ne găsim scuze, suntem inconsecvenţi şi ne amăgim singuri. Nu avem niciun sistem de măsură a progresului sau declinului, comparativ cu ziua de ieri.

Cei mai buni profesionişti au diverse sisteme de reflecţie şi evaluare, iar acestea nu sunt neapărat complicate. Kenyanul Eliud Kipchoge este unul dintre cei mai buni maratonişti ai tuturor timpurilor şi medaliat olimpic. El încă îşi notează rezultatele după fiecare antrenament, evaluându-şi evoluţia pe ziua în curs, şi caută zone în care ar putea să-şi îmbunătăţească performanţa. Campioana la înot Katie Ledecky îşi evaluează starea fizică pe o scară de la 1 la 10, adăugând observaţii legate de nutriţie şi de calitatea somnului. Înregistrează, de asemenea, şi recordurile istorice ale altor înotători. La sfârşitul fiecărei săptămâni, antrenorul ei analizează aceste observaţii şi face propriile adăugiri.

Dar nu numai sportivii procedează astfel. Când comediantul Chris Rock pregăteşte un spectacol nou, întâi îşi prezintă de zeci de ori materialele în cluburi mici, testând reacţiile publicului la sute de glume. Are un carneţel în care îşi notează ce momente au avut reacţii pozitive şi unde trebuie să mai facă ajustări. Glumele cele mai bune care trec testul publicului vor forma structura de rezistenţă a noului spectacol.

Cunosc manageri şi investitori care ţin *jurnale,* notându-şi în ele cele mai bune decizii luate, motivele care au stat la baza lor şi rezultatele pe care le aşteaptă. Ei îşi evaluează deciziile lunar sau anual, pentru a vedea unde au acţionat corect şi unde au greşit[45].

[45] Am creat un model pentru cititorii interesaţi de utilizarea unui jurnal decizional. El este inclus în Jurnalul Obiceiurilor, pe

Perfecţionarea nu înseamnă doar a învăţa să-ţi formezi obiceiuri, ci şi a le îmbunătăţi. Reflecţia şi evaluarea te ajută să-ţi investeşti timpul în mod eficient şi să-ţi corectezi strategia, dacă este necesar – aşa cum Pat Riley a ajustat efortul jucătorilor lui în fiecare zi. Nu vrei să perpetuezi un obicei care se dovedeşte a fi ineficient.

Personal, eu abordez în două moduri tema reflecţiei şi a evaluării, în luna decembrie fac o *evaluare a anului* care s-a scurs. Îmi analizez obiceiurile practicate în acest interval de timp, numărând câte articole am publicat, câte antrenamente am făcut, câte locuri noi am vizitat etc[46]. Apoi reflectez asupra progreselor pe care le-am făcut (sau nu le-am făcut), răspunzând la următoarele întrebări:

1. Ce a funcţionat bine anul acesta?
2. Ce nu a funcţionat bine anul acesta?
3. Ce am învăţat?

Şase luni mai târziu, când se apropie vara, îmi completez *Raportul de Integritate.* Ca orice om, fac o mulţime de greşeli. Raportul de Integritate mă ajută să-mi dau seama ce am greşit şi mă motivează să mă redresez. Îl folosesc pentru a mă reconecta la valorile mele fundamentale şi pentru a verifica dacă le-am respectat. Acesta este momentul în care reflectez asupra identităţii mele şi în care mă gândesc cum să mi-o însuşesc pe cea la care aspir[47].

Raportul meu anual de integritate conţine trei întrebări:

1. Care sunt valorile fundamentale care îmi guvernează munca şi viaţa?

---

atomichabits.com/journal. (N.a.)

[46] Poţi vizualiza ultima mea Evaluare Anuală pe jamesclear.com/annual-review. (N.a.)

[47] Poţi vizualiza rapoartele mele de integritate pe jamesclear.com/integrity. (N.a.)

2. În ce măsură sunt integru în muncă şi în viaţa de zi cu zi?
3. Cum îmi pot ridica standardele pe viitor?

Aceste două rapoarte nu-ţi răpesc mult timp – doar câteva ore anual –, dar sunt cruciale în procesul de perfecţionare, pentru că previn declinul gradual care intervine atunci când nu ne urmărim cu atenţie comportamentul. Ele îmi amintesc anual să reflectez asupra identităţii la care aspir şi să stabilesc în ce măsură obiceiurile mele curente mă ajută să mi-o însuşesc. Rapoartele îmi arată când trebuie să-mi îmbunătăţesc obiceiurile acceptând noi provocări, sau când ar trebui să-mi moderez eforturile şi să mă concentrez asupra elementelor fundamentale.

Reflecţia ne oferă o imagine de ansamblu. Obiceiurile zilnice sunt importante datorită efectului lor compus, dar să stai să-ţi analizezi fiecare decizie zilnică e ca şi cum te-ai privi în oglindă de la un centimetru distanţă. Vei vedea toate imperfecţiunile, dar pierzi din vedere imaginea de ansamblu. E prea mult feedback. Şi reciproca e la fel de adevărată – dacă nu îţi evaluezi niciodată obiceiurile e ca şi cum nu te-ai privi niciodată în oglindă. Defectele trec neobservate – o pată pe cămaşă, o bucăţică de salată între dinţi. Este prea puţin feedback. Când reflectezi şi te evaluezi periodic e ca şi cum te-ai privi în oglindă de la o distanţă rezonabilă. Poţi vedea care sunt schimbările importante de care ai nevoie, fără să pierzi din vedere imaginea de ansamblu. Este preferabil să ai o imagine de ansamblu asupra pădurii, în loc să te concentrezi asupra fiecărui copac în parte.

În cele din urmă, reflecţia şi evaluarea sunt ocaziile ideale de a ne revizui unul dintre cele mai importante aspecte ale schimbării comportamentale: identitatea.

CUM ELIMINI CONVINGERILE CARE ÎŢI SUBMINEAZĂ PROGRESUL

La început, repetarea unui obicei este esenţială în adunarea dovezilor în favoarea identităţii dorite. Însă chiar dacă vrei să avansezi, anumite convingeri te pot trage înapoi. Când lucrează împotriva ta, identitatea creează un fel de „mândrie” care te împinge să-ţi negi slăbiciunile, împiedicându-te astfel să te dezvolţi. Acesta este unul dintre cele mai urâte defecte ale formării obiceiurilor.

Cu cât o convingere este mai sacră – adică mai profund legată de identitatea noastră –, cu atât mai puternic o vom apăra de critici. Vedem fenomenul acesta pretutindeni. Profesori care ignoră noi metode de predare, agăţându-se de cele bătătorite. Un manager în vârstă care nu vrea să procedeze altfel decât „cum a învăţat el”. Un chirurg care respinge opiniile colegilor mai tineri. Formaţia care scoate un album foarte bun şi apoi se plafonează. Cu cât ne agăţăm mai mult de o identitate, cu atât ne va fi mai greu s-o depăşim.

O soluţie ar fi să evităm să lăsăm un anumit aspect al identităţii noastre să devină element definitoriu. Aşa cum spune investitorul Paul Graham, „Nu-ţi îngusta identitatea”. Cu cât o convingere îţi defineşte mai mult identitatea, cu atât mai greu va fi să te adaptezi provocărilor vieţii. Când existenţa ta gravitează în jurul ideii că eşti un lider, partener în firmă, sau orice altceva, în momentul în care vei pierde această calitate te vei prăbuşi. De exemplu, dacă eşti vegetarian şi contractezi o boală care te obligă să-ţi schimbi obiceiurile alimentare, vei suferi o criză de identitate. Când te agăţi prea tare de o singură trăsătură, devii vulnerabil. Pierzând-o, te pierzi pe tine.

Când eram tânăr, calitatea de sportiv îmi definea identitatea. După ce cariera mea în baseball a luat sfârşit,

a fost greu să mă regăsesc. Dacă toată viaţa te-ai privit dintr-o singură perspectivă, cine mai eşti când aceasta dispare?

Veteranii şi foştii antreprenori se confruntă cu astfel de sentimente. Dacă identitatea ta gravitează în jurul convingerii că eşti un soldat excepţional, ce se întâmplă când te retragi din serviciul militar? Mulţi oameni de afaceri îşi reduc identitatea la termeni de genul „director executiv" sau „membru fondator". Când toată viaţa n-ai făcut altceva decât să te ocupi de propria afacere, cum te simţi dacă eşti nevoit s-o vinzi?

Cheia atenuării acestor pierderi de identitate este să te redefineşti în aşa fel încât să nu fii păgubit de aspectele ei importante nici chiar atunci când rolul tău specific suferă modificări.

■ „Sunt sportiv" va fi redefinit prin „Sunt genul de persoană care are un mental puternic şi iubeşte provocările reprezentate de activităţile fizice"

■ „Sunt un bun soldat" va fi redefinit prin „Sunt genul de persoană disciplinată, de încredere şi am abilităţi de echipă"

„Sunt director executiv" va fi redefinit prin „Sunt genul de persoană constructivă şi creativă"

Când este aleasă în mod eficient, identitatea poate fi mai degrabă flexibilă decât fragilă. Asemenea apei care ocoleşte un obstacol, identitatea ta va încerca să se adapteze anumitor circumstanţe, în loc să le combată. Următorul citat din scrierea lui Lao Tzu, *Tao-Te-Ching,* surprinde perfect esenţa acestei idei:

Oamenii la naştere sunt fragili şi supli;
moartea îi face ţepeni şi duri.
Plantele se nasc fragede şi mlădioase;
când mor devin friabile şi uscate.
Deci oricine este inflexibil şi rigid este discipolul morţii.

Cel rigid şi ţeapăn se va rupe.
Cel moale şi mlădios va învinge.
— Lao Tzu

Obiceiurile aduc numeroase beneficii, dar reversul medaliei este că ne pot bloca în tipare de gândire şi de acţiune, chiar şi atunci când totul se schimbă în jurul nostru. Totul este trecător. Viaţa e o continuă provocare, aşa încât trebuie să te analizezi periodic, pentru a verifica dacă obiceiurile şi convingerile îţi mai sunt favorabile.

Lipsa conştientizării de sine este otravă; reflecţia şi evaluarea, antidotul.

SUMAR DE CAPITOL

■ Partea pozitivă a obiceiurilor este aceea că prin ele acţiunile pot deveni automate. Partea negativă este că greşelile pot trece neobservate.

■ Obiceiuri + Acţiuni deliberate = Excelenţă

■ Reflecţia şi evaluarea sunt procese prin care îţi poţi analiza periodic performanţa.

■ Cu cât ne agăţăm mai tare de o anumită identitate, cu atât ne va fi mai greu să-i depăşim nivelul.

CONCLUZII

Secretul unor rezultate durabile

O veche parabolă grecească, numită „paradoxul soriţilor”[48], descrie efectul pe care îl poate produce o mică acţiune repetată de foarte multe ori. Se pune următoarea întrebare: Poate o monedă să îmbogăţească pe cineva? Dacă dai unui om o grămăjoară de zece de monede, nu poţi pretinde că e bogat. Dar dacă i-ai mai da o monedă? încă una, şi încă una? La un moment dat va trebui să tragi concluzia că nimeni nu poate deveni bogat altfel decât datorită unei monede.

[48] Termenul provine de la cuvântul grecesc „soros” care înseamnă „teanc” sau „grămadă”. (N.a.)

Putem spune acelaşi lucru şi despre obiceiurile atomice. O minusculă schimbare ne-ar putea transforma viaţa? Vei răspunde, probabil, că nu. Dar dacă mai faci una? Şi încă una? La un moment dat va trebui să recunoşti că viaţa ta a fost transformată de o mică schimbare.

Sfântul Graal al schimbării obiceiurilor nu este un singur progres de 1%, ci mii de astfel de progrese. O mulţime de mici obiceiuri adunate, unităţi fundamentale care formează un sistem de ansamblu.

La început micile progrese pot părea inutile, pentru că trec neobservate în comparaţie cu greutatea sistemului. Aşa cum o monedă nu te face bogat, nici micile schimbări pozitive – să meditezi timp de un minut sau să citeşti o pagină pe zi – nu vor produce o diferenţă vizibilă.

Treptat, însă, pe măsură ce adaugi mici schimbări una peste alta, în balanţa vieţii se va observa diferenţa. Fiecare progres este ca un fir de nisip adăugat pe talerul pozitiv al balanţei, acumulându-se unul câte unul, în avantajul tău. În cele din urmă, dacă eşti consecvent, vei atinge un punct de cotitură. Dintr-odată ţi se va părea mai uşor să-ţi menţii obiceiurile pozitive. Greutatea sistemului lucrează de-acum în favoarea, nu împotriva ta.

Pe parcursul acestei cărţi am analizat poveştile multor sportivi de performanţă, campioni olimpici, artişti premiaţi, oameni de afaceri, medici care salvează vieţi şi comedianţi care au folosit cu toţii strategia micilor obiceiuri, pentru a-şi dezvolta abilităţile şi pentru a se propulsa în topul profesiei lor. Toate persoanele, echipele şi companiile menţionate aici s-au confruntat cu situaţii diverse, dar în cele din urmă au evoluat în acelaşi mod: prin angajamentul de a face progrese mici, durabile şi nelimitate.

Succesul nu este un obiectiv propriu-zis, nicio linie de sosire. Este un sistem de perfecţionare, un proces

continuu de şlefuire. În Capitolul i spuneam: „Dacă îţi este greu să renunţi la obiceiurile tale, problema nu eşti tu. Ci sistemul tău. Obiceiurile negative se perpetuează la nesfârşit nu pentru că nu vrei să te schimbi, ci pentru că ai un sistem de transformare greşit „.

Acum, la sfârşitul acestei cărţi, sper că e valabil contrariul. Cele patru Legi ale Schimbării Comportamentale sunt un set de reguli şi strategii pe care le poţi utiliza în formarea unor sisteme mai eficiente şi în modelarea unor obiceiuri mai bune. În unele cazuri, un obicei se estompează dacă indiciile care îl declanşează *nu sunt vizibile.* Alteori e greu de menţinut şi *trebuie să-l simplifici.* În multe cazuri, dacă ţi se pare greu *să-l menţii,* trebuie să faci în aşa fel încât *să devină satisfăcător.*

Comportamente lipsite de efort	**Comportamente dificile**
Au indicii evidente	Au indicii invizibile
Sunt atractive	Sunt neatrăgătoare
Sunt uşor de efectuat	Sunt greu de efectuat
Sunt satisfăcătoare	Sunt nesatisfacătoare

Este preferabil să-ţi încadrezi obiceiurile bune în prima coloană a spectrului, făcându-le indiciile evidente, iar acţiunile atractive, uşor de efectuat şi satisfăcătoare. Şi viceversa, obiceiurile negative trebuie împinse spre a doua coloană, facându-le indiciile invizibile, iar acţiunile neatractive, dificile şi nesatisfacătoare.

Este un proces continuu. Nu există linie de finiş. Nu există soluţii permanente. Ori de câte ori încerci să te perfecţionezi, apelează la cele Patru Legi ale Schimbării Comportamentale până când vei întâlni un nou obstacol. Nu uita, *indicii evidente, acţiuni atractive, uşor de efectuat* şi *satisfăcătoare.* Caută permanent noi modalităţi de a fi cu 1% mai bun.

Secretul obţinerii unor rezultate durabile este să te perfecţionezi continuu. E uimitor câte poţi construi dacă nu renunţi. Este uimitor unde poate ajunge compania ta, dacă lucrezi susţinut. Vei obţine o musculatură remarcabilă, dacă nu întrerupi antrenamentele. Vei acumula cunoştinţe remarcabile, dacă nu abandonezi studiul. Vei acumula o avere remarcabilă, dacă economiseşti mereu. Vei câştiga prietenii solide, dacă eşti mereu atent cu cei din jur. Efectul micilor obiceiuri nu se adună, ci se multiplică.

Aceasta este puterea obiceiurilor atomice. Mici schimbări, rezultate remarcabile.

ANEXA

Ce ar trebui să citeşti în continuare?

Mulţumesc din suflet că ai citit această carte. A fost o plăcere să împărtăşesc cu tine realizările mele. Dacă erai în căutarea unei lecturi noi, permite-mi să-ţi ofer o sugestie: dacă ţi-a plăcut *Atomic Habits,* s-ar putea să ţi se pară interesante şi alte lucrări de-ale mele. Cele mai recente articole scrise de mine sunt cuprinse într-un newsletter săptămânal gratuit. Abonaţii sunt primii care află de apariţia celor mai recente cărţi şi proiecte de care mă ocup. La final, pe lângă lucrările mele, prezint anual şi o listă de cărţi preferate, scrise de alţi autori, pe diverse subiecte.

Te poţi abona, accesând link-ul www.atomichabits.com/newsletter.

Mici învăţăminte extrase din Cele Patru Legi în această carte am prezentat un model comportamental compus din patru etape: indiciu, dorinţă, reacţie, recompensă. Acest sistem ne învaţă cum să ne formăm obiceiuri noi, dezvăluind totodată mecanisme interesante ale comportamentul uman.

Faza problemei		**Faza soluţiei**	
Indici	Dorinţ	Reac	Recompen

u ă ţie să

în această secţiune am compilat unele lecţii (şi câteva elemente logice) confirmate de acest model. Scopul exemplelor este acela de a ilustra cât e de util şi cuprinzător acest model în privinţa comportamentului uman. Când îi înţelegi mecanismul, îl vei observa pretutindeni.

Conştientizarea precedă dorinţa. Dorinţa apare atunci când oferi indiciului o semnificaţie. Creierul interpretează o situaţie prin filtrul unui sentiment sau al unei emoţii, ceea ce înseamnă că dorinţa apare numai dacă ai sesizat o oportunitate.

Fericirea este absenţa dorinţei. Când observi un indiciu, dar nu vrei să schimbi nimic în ceea ce te priveşte, eşti mulţumit de situaţia în care te afli. Fericirea nu trebuie confundată cu obţinerea plăcerii (care înseamnă satisfacţie), ci cu lipsa dorinţei. Ea apare atunci când nu vrei să te simţi altfel. Eşti fericit atunci când nu mai vrei să-ţi schimbi starea.

Fericirea este trecătoare, însă, pentru că la un moment dat vei avea o nouă dorinţă. Aşa cum spunea Caed Budris, „Fericirea este spaţiul dintre împlinirea unei dorinţe şi apariţia alteia \ Tot aşa cum suferinţa se plasează în intervalul de timp dintre dorinţa unei schimbări şi obţinerea ei.

Ceea ce căutăm este *ideea* **de plăcere.** Căutăm o imagine a plăcerii pe care o plăsmuieşte mintea noastră. La momentul iniţierii acţiunii nu ştim ce vom simţi când obţinem imaginea respectivă (sau dacă ne va satisface). Sentimentul de satisfacţie apare doar la sfârşit. Asta încerca să transmită neurologul austriac Viktor Frankl când

spunea că fericirea nu poate fi urmărită, ea rezultă. Dorinţa este urmărită. Plăcerea rezultă în urma acţiunii.

Pacea interioară este atinsă atunci când observaţiile nu se transformă în probleme. Primul pas în orice comportament este observaţia. Sesizezi un indiciu, o mică informaţie, un eveniment. Dacă nu simţi dorinţa de a acţiona asupra a ceea ce observi, atunci ai atins pacea interioară.

Dorinţa este nevoia de a îmbunătăţi totul. Observaţia fără dorinţă este înţelegerea faptului că nu trebuie să remediezi nimic. Dorinţele tale nu sunt intense. Nu-ţi doreşti o schimbare a stării de fapt. Mintea ta nu generează o problemă. Pur şi simplu observi şi exişti.

Când ai un sens, vei putea depăşi dificultăţile. Friedrich Nietzsche, celebrul filosof şi poet german, este autorul următorului citat: „Acela care ştie *de ce* trăieşte, poate îndura cum trăieşte”. Această frază adăposteşte un adevăr important despre comportamentul uman. Dacă motivaţia şi dorinţa sunt suficient de puternice (adică, acel „de ce”), vei acţiona chiar dacă efortul e unul considerabil. Dorinţele intense pot declanşa acţiuni de anvergură, chiar şi atunci când obstacolele sunt mari.

E mai avantajos să fii curios decât deştept. Motivaţia şi curiozitatea sunt mai importante decât inteligenţa, pentru că ele declanşează acţiunea. Inteligenţa în sine nu va aduce niciodată rezultate, pentru că nu te impulsionează să acţionezi. Dorinţa generează acţiunea, nu inteligenţa. Naval Ravikant spunea: „Trucul mobilizării constă în cultivarea dorinţei”.

Emoţiile declanşează acţiunea. Orice decizie este, într-o anumită măsură, emoţională. Oricare ar fi motivele logice ale unei acţiuni, nevoia de a acţiona se datorează emoţiei. Persoanele care au suferit leziuni neurologice ale centrilor emoţionali pot avea o mulţime de motive să

acţioneze, dar nu o fac, pentru că nu au emoţii declanşatoare. De aceea dorinţa *precedă* reacţia. Întâi apare emoţia, apoi comportamentul.

Putem fi raţionali şi logici numai *după ce* am fost emoţionali. Manifestarea primară a creierului este emoţia; gândirea este o una secundară. Prima noastră reacţie – generată de partea rapidă, non-conştientă a creierului – este aceea de a simţi şi a anticipa. Reacţia secundară – generată de partea lentă, conştientă a creierului – este faza „gândirii". În psihologie acest fenomen este definit de relaţia *Sistem i* (sentimente şi raţionamente rapide) versus *Sistem 2* (analiză raţională). Întâi apar sentimentele (Sistem 1); raţiunea intervine mai târziu (Sistem 2). Lucrurile funcţionează perfect când cele două sisteme sunt coincidente; când sunt disonante însă, gândirea devine ilogică şi emoţională.

Reacţiile noastre sunt declanşate de emoţii. Gândurile şi acţiunile noastre sunt guvernate mai degrabă de plăcere decât de logică. De exemplu, doi oameni aflaţi în aceeaşi situaţie pot avea reacţii foarte diferite, deoarece fiecare interpretează datele prin propriul filtru emoţional. Acesta este unul dintre motivele pentru care emoţia este de obicei mai puternică decât raţiunea. Dacă un subiect te emoţionează, rareori îi vei analiza detaliile. Acesta este motivul pentru care emoţiile pot fi atât de periculoase în luarea deciziilor înţelepte.

Altfel spus, majoritatea oamenilor cred că reacţia cea mai potrivită este aceea care le aduce avantaje, adică le satisface dorinţele. Abordarea unei situaţii dintr-o perspectivă neutră ne permite să ne bazăm reacţia pe raţiune, nu pe emoţie.

Suferinţa ne determină să progresăm. Sursa tuturor suferinţelor este dorinţa schimbării stării de fapt. Tot ea este însă, şi sursa progresului. Dorinţa de schimbare te

determină să acţionezi. Dorinţa de mai mult este cea care împinge omenirea să progreseze, să dezvolte noi tehnologii, să atingă un nivel superior. Când ne dorim ceva suntem nesatisfăcuţi, dar motivaţi. În lipsa dorinţei, suntem satisfăcuţi, dar lipsiţi de ambiţii.

Acţiunile reflectă intensitatea dorinţei. Dacă doar spui despre lucru că este o prioritate, dar nu acţionezi în consecinţă, atunci nu ţi-l doreşti cu adevărat. Este momentul să porţi un dialog sincer cu tine însuţi. Acţiunile îţi dezvăluie adevăratele motivaţii.

Recompensa implică sacrificiu. Reacţia (sacrificiu de energie) precedă întotdeauna recompensa (culegerea resurselor). „Euforia alergătorului”[49] apare numai în momentul în care cursa devine dificilă. Recompensa se obţine numai prin consum de energie.

Autocontrolul este dificil fiindcă nu e satisfăcător. Recompensa este rezultatul care îţi satisface dorinţa. Asta face ca autocontrolul să fie ineficient, pentru că inhibându-ne dorinţele nu le împlinim. Rezistenţa în faţa tentaţiei nu satisface dorinţa, ci o ignoră. Ne oferă timpul necesar ca dorinţa să se estompeze. Autocontrolul se bazează pe eliminarea dorinţei, nu pe satisfacerea ei.

Aşteptările ne determină satisfacţia. Diferenţa dintre dorinţă şi recompensă determină nivelul satisfacţiei în urma acţiunii. Dacă rezultatul este pe măsura aşteptărilor, sau chiar mai bun (surpriză şi plăcere), atunci probabilitatea de a repeta un comportament este mai mare. Dacă rezultatul este mai slab (dezamăgire şi frustrare), probabilitatea de a-l repeta este mai mică.

De exemplu, dacă dorinţa ta este să obţii 10 dolari şi obţii 100, este minunat. Dacă te aştepţi să obţii 100 şi în

[49] Senzaţie indusă de un narcotic natural produs de organism, numit endorfină beta, pe care cei mai mulţi alergători o resimt după circa 30-45 de minute de la începerea cursei. (N.t.)

schimb obţii 10, eşti dezamăgit. Aşteptările îţi determină gradul de satisfacţie. Un rezultat obişnuit precedat de aşteptări exagerate este dezamăgitor. Un rezultat obişnuit precedat de aşteptări modeste este o încântare. Când recompensa şi dorinţa sunt relativ egale, te simţi satisfăcut.

Satisfacţie = Recompensă – Dorinţă

Aceasta este înţelepciunea din spatele celebrei maxime a filosofului Seneca: „Sărac nu este cel ce are prea puţine, ci cel ce doreşte prea multe”. Dacă recompensa este sub aşteptări, vei fi mereu nesatisfacut. Vei acorda tot mai multă importanţă problemei, nu soluţiei.

Fericirea este relativă. Când mi-am publicat pentru prima oară ideile, mi-a luat trei luni să ajung la o cotă de 1 000 de abonaţi. Când am atins-o, le-am spus asta părinţilor şi prietenei mele. Am sărbătorit, mă simţeam motivat şi plin de entuziasm. Câţiva ani mai târziu, mi-am dat seama că blogul meu înregistra o mie de noi abonaţi pe zi, dar nu mi-a mai trecut prin cap să mă laud. Devenise ceva obişnuit. Obţineam rezultate de 90 de ori mai repede decât atunci, dar plăcerea mea nu mai era la fel de mare. Abia după câteva zile mi-am dat seama cât era de absurd să nu mă mai bucur de ceva ce în urmă cu doar câţiva ani fusese un vis de neatins.

Suferinţa eşecului este direct proporţională cu nivelul aşteptărilor. Când dorinţa e intensă, un rezultat *nesatisfăcător* este dureros. Să nu obţii ceea ce îţi doreşti doare mai tare decât a nu obţine ceva fără prea mare importanţă pentru tine. De aceea îi auzim pe oameni spunând: „Nu vreau să-mi fac speranţe prea mari”.

Sentimentele apar atât înaintea, cât şi în urma unui comportament. Înainte de a acţiona, există un sentiment care te motivează – dorinţa. După ce acţionezi,

apare un sentiment care te determină să reiei comportamentul şi pe viitor – recompensa.

Indiciu – Dorinţă (sentiment) – Reacţie – Recompensă (sentiment).

Starea de spirit ne influenţează comportamentul, iar comportamentul ne influenţează starea de spirit.

Dorinţa declanşează. Plăcerea susţine. Dorinţa şi recompensa sunt cele două motoare comportamentale. Dacă nu ne dorim un lucru, nu avem motive să acţionăm. Dorinţa declanşează comportamentul. Dar dacă rezultatul nu produce plăcere, nu vei avea motive să repeţi comportamentul. Plăcerea şi satisfacţia susţin un comportament. Motivaţia te determină să acţionezi. Sentimentul reuşitei te determină să repeţi acţiunea.

Speranţa se estompează în timp şi este înlocuită de acceptare. Când sesizăm o anumită oportunitate pentru prima oară, apare speranţa unui posibil rezultat. Aşteptările tale (dorinţa) se bazează în totalitate pe *promisiune.* A doua oară, aşteptările tale sunt bazate pe realitate, începi să înţelegi modul în care funcţionează procesul, şi speranţa este treptat înlocuită de predicţii mai apropiate de realitate şi de acceptarea rezultatului probabil.

De aceea suntem mereu în căutarea celor mai noi şi facile metode de îmbogăţire, sau a dietelor la modă. Planurile noi oferă speranţă, pentru că nu avem o experienţă precedentă pe care să ne bazăm aşteptările. Noile strategii ni se par mai atrăgătoare decât cele vechi, pentru că au o componentă nelimitată de speranţă. Aristotel spunea: „Tinerii sunt uşor de păcălit, pentru că au speranţe pripite”. Am putea parafraza astfel: „Tinerii sunt uşor de păcălit pentru că doar speră”. Nu au experienţe pe care să-şi bazeze aşteptările. La început, nu ai nimic altceva în afară de speranţă.

Cum poţi aplica aceste idei în afaceri?

De-a lungul anilor, am participat la diverse conferinţe, demonstrând atât companiilor start-up, cât şi celor clasate în top 500 Fortune[50] cum pot aplica strategia micilor obiceiuri, pentru a-şi conduce mai eficient afacerile sau pentru a crea produse mai bune. Am compilat multe dintre cele mai practice strategii într-un scurt capitol suplimentar. Cred că este o completare utilă a ideilor principale menţionate în această carte.

Puteţi descărca acest capitol de pe atomichabits.com/business.

Cum poţi aplica aceste idei în creşterea şi educarea copiilor?

Una dintre cele mai frecvente întrebări pe care mi le-au adresat cititorii este următoarea: „Cum îmi pot determina copiii să aplice aceste metode?” Ideile menţionate în această carte acoperă un spectru larg de comportamente umane (şi adolescenţii fac parte din specia umană), ceea ce înseamnă că poţi găsi aici o mulţime de strategii utile. Dar *parenting-ul* se confruntă cu situaţii particulare. Ca bonus, am conceput câteva reguli îndrumătoare pentru aplicarea acestor idei în creşterea şi educarea copiilor.

Le puteţi găsi pe atomichabits.com/parenting.

Mulţumiri în conceperea acestui manuscris, m-am bazat considerabil pe eforturile altor oameni. În primul rând, vreau să-i mulţumesc soţiei mele, Kristy, care mi-a fost indispensabilă pe parcursul acestui întreg proces. Şi-a asumat toate rolurile posibile în scrierea unei cărţi: soţie, prietenă, admiratoare, editor, cercetător, psiholog. Nu exagerez deloc când spun că această carte ar fi arătat cu totul altfel fără implicarea ei. Poate nici nu ar fi existat. Ca

[50] Clasament realizat de revista Fortune, în care sunt listate anual cele mai prospere 500 de companii publice americane. (N.t.)

în toate celelalte aspecte ale vieţii noastre, a fost un efort comun.

În al doilea rând, le sunt recunoscător membrilor familiei mele, nu numai pentru susţinere şi încurajare, ci şi pentru că au crezut în mine, indiferent de proiectele în care m-am implicat. M-am bucurat de-a lungul anilor de susţinerea părinţilor, bunicilor şi a fraţilor mei. Aş vrea, în mod special, să le spun părinţilor mei că-i iubesc. Este un sentiment special să ştii că părinţii sunt şi cei mai înfocaţi admiratori ai tăi.

În al treilea rând, îi mulţumesc asistentei mele, Lyndsey Nuckols. Şi-a depăşit cu mult fişa postului, pentru că i s-a cerut să rezolve aproape tot ce presupune o mică afacere. Din fericire, capacitatea şi calităţile ei mi-au depăşit stilul managerial destul de discutabil. Unele capitole din această carte îi aparţin ei în egală măsură. Îi sunt profund îndatorat pentru ajutor.

În privinţa conţinutului cărţii, am o listă lungă de oameni cărora vreau să le mulţumesc. În primul rând, ar fi o crimă să nu menţionez numele câtorva persoane de la care am învăţat atât de mult: Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal şi B. J. Fogg, care m-au făcut să înţeleg în diverse moduri importanţa obiceiurilor. Lucrările şi ideile lor se regăsesc diseminate în aceste pagini. Dacă ţi-au plăcut, îţi recomand să le citeşti cărţile. În anumite stadii ale conceperii manuscrisului am beneficiat de ajutorul multor editori cu experienţă. Îi mulţumesc lui Peter Guzzardi pentru ajutorul acordat pe parcursul etapelor iniţiale ale elaborării acestei cărţi şi pentru că mi-a dat câte un ghiont atunci când a fost nevoie. Le rămân îndatorat lui Blake Atwood şi Robin Dellabough, pentru că mi-au transformat ciornele urâte şi absurd de lungi într-o carte demnă de a fi citită. Îi mulţumesc Annei Barngrover pentru măiestria cu care a oferit manuscrisului meu eleganţă şi stil.

Aş vrea, de asemenea, să le mulţumesc tuturor celor care au citit versiunile anterioare ale manuscrisului, printre care: Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jerome Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera Megrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Tara-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis şi Ari Zelmanow. Cartea mea a avut mult de câştigat în urma observaţiilor voastre.

Mulţumesc, de asemenea, echipei Avery & Penguin Random House, căreia îi datorez apariţia acestei cărţi. Mulţumiri speciale editoarei mele, Megan Newman, pentru nesfârşita ei răbdare, deoarece am depăşit în mod constant termenele limită. Mi-a oferit timpul de care aveam nevoie pentru a scrie o carte de care sunt mândru şi mi-a susţinut permanent ideile. Îi mulţumesc Ninei pentru priceperea cu care mi-a modificat textul, fără să-i compromită mesajul. Le mulţumesc lui Lindsay, Farin, Casey şi celorlalţi membri ai echipei PRH pentru promovarea mesajului acestei cărţi la o scară pe care nu aş fi atins-o niciodată fără ajutorul lor. Îi mulţumesc lui Pete Garceau, pentru grafica frumoasă a coperţilor.

Îi mulţumesc reprezentantei mele, Lisa Dimona, pentru îndrumarea şi înţelegerea pe care mi le-a acordat pe parcursul procesului de publicare.

Le mulţumesc prietenilor şi membrilor familiei mele, care m-au întrebat „Cum merge cartea?” şi care mi-au oferit un cuvânt de încurajare la invariabilul meu răspuns – „Greu!” Orice autor are momente de cumpănă în timp ce

scrie o carte, iar uneori un cuvânt bun este îndeajuns să te determine să continui.

Sunt sigur că există persoane pe care am uitat să le menţionez, dar actualizez permanent lista celor care mi-au influenţat convingerile în mod semnificativ pe www.jamesclear.com/thanks.

În cele din urmă, îţi mulţumesc ţie. Viaţa este scurtă, iar citind această carte mi-ai dedicat o parte din timpul tău preţios. Mulţumesc.

— Mai 2018.

Note în această secţiune, am inclus o listă amănunţită de observaţii, referinţe şi menţiuni pentru fiecare capitol din carte. Cred că majoritatea cititorilor vor găsi această listă suficientă. Îmi dau seama însă că literatura de specialitate se îmbogăţeşte continuu, iar trimiterile vor trebui actualizate. Pe lângă asta, mă aştept să fi comis vreo greşeală pe undeva, fie atribuind cuiva în mod greşit o idee, fie omiţând să menţionez pe cineva îndreptăţit. (Dacă este cazul, vă rog să trimiteţi un e-mail la james@jamesclear.com pentru a putea rezolva problema cât mai curând posibil.) în completarea notelor de mai jos, puteţi găsi o listă de informaţii actualizate şi rectificări pe adresa web: atomichabits.com/endnotes.

INTRODUCERE

14 **[cu toţii vom înregistra eşecuri]:** Dar cum e cu norocul? ai putea întreba. Norocul contează, cu siguranţă. Obiceiurile nu sunt singurele elemente care contează în drumul tău spre succes, dar sunt probabil cei mai importanţi factori asupra cărora avem control. Iar singura strategie logică de autoperfecţionare este să te concentrezi asupra lucrurilor pe care le poţi controla.

15 **[antreprenorul şi investitorul Naval Ravikant]:** Naval Ravikant (@ naval), *To write a great book, you*

mustfirst become the book, Twitter, 15 mai 2018, https://twitter.com/ naval/ status/ 996460948029362176.

16 **[„stimul, reacţie, recompensă”]: B.** F. Skinner, *The Behavior oforganisms* (New York: AppletonCenturyCrofts, 1938).

16 **[„indiciu, rutină, recompensă^]:** Charles Duhigg, *The Power ofhabit: Why We De What We De în Life and Business* (New York: Random House, 2014).

CAPITOLUL 1

21 **[o singură medalie la Jocurile Olimpice]:** Matt Slater, „How GB Cycling Went from Tragic to Magic”, BBC Sport, 14 aprilie 2008, http://news. Bbe.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534o73. Stm.

21 **[Turul Franţei]:** Tom Fordyce, „Tour de France 2017: Is Chris Froome Britains Least Loved Great Sportsman?”, BBC Sport, 23 iulie 2017, https:// www.bbe.com/sport/cycling/40692045.

21 **[unul dintre cei mai bine cotaţi producători de biciclete din Europa a refuzat să vândă echipei produsele sale]:** Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel* (Glasgow: Backpage Press, 2013).

21 **[întregul principiu are la bază ideea]:** Matt Slater, „Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance”, BBC, 8 august 2012, https://www.bbe.com/sport/olympics/191743o2.

22 **[Brailsford şi antrenorii săi au început prin a face mici ajustări]:** Tim Harford, „Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform”, Tim Harford, Aprilie 2017, http://timharford.com/2017/04/marginal-gainsmatter-but-gamechangers-transform.

22 **[au vopsit interiorul autocarului în alb]:** Eben Harrell, „How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold”, *Harvard Business Review,* 30 octombrie

2015, https://hbr.org/2015/10/how-1-performanceimprovements-led-to-olympic-gold; Kevin Clark, „How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions”, The Ringer, 12 septembrie 2017, https://www.theringer.com/nfl/2017/9/i2/i62932i6/atlanta-falconsthomas-dimitroff-cycling-team-sky.

22 **[la numai cinci ani de la preluarea echipei de către Brailsford]:** Practic cicliştii britanici au câştigat 57% dintre medaliile olimpice la ciclism rutier şi ciclism pe pistă, în 2008. Din cele 14 medalii de aur acordate în cele două tipuri de competiţii de ciclism, britanicii au câştigat 8.

22 **[britanicii au ridicat ştacheta]:** „World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics”, Wikipedia, 8 decembrie 2017, https:// en. Wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the _2012_ Summer_Olympics#Cycling.

22 **[Bradley Wiggins a devenit primul ciclist britanic]:** Andrew Longmore, „Bradley Wiggins”, *Encyclopaedia Britannica,* https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins, ultima modificare 21 aprilie 2018.

22 **[Chris Froome a câştigat]:** Karen Sparks, „Chris Froome”, *Encyclopaedia Britannica,* https://www.britannica.com/biography/ChrisFroome, ultima modificare 23 octombrie 2017.

22 **[în decursul deceniului 2007-2017]:** articolul „Medals won by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000” British Cycling, https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GBCycling-Team-Medal-History-o?c=EN#Kodwapjq84CV8Wzw.99, accesat 8 iunie 2018.

23 **[vei fi de 3,7 de ori mai bun la sfârşitul acestei perioade]:** Jason Shen, scriitor şi antreprenor, a primit manuscrisul acestei cărţi înainte de a fi trimis la tipar. După ce a citit acest capitol, a spus: „Dacă progresul ar fi liniar, ai putea anticipa rezultate anuale de 3,65 ori mai bune. Dar pentru că el este exponenţial, progresul este de fapt de zece ori mai mare”. 3 aprilie 2018.

34 **[obiceiurile reprezintă dobânda compusă]:** Mulţi oameni au observat modul în care obiceiurile multiplică rezultatele în timp. Iată câteva dintre articolele mele preferate pe marginea acestui subiect: Leo Babauta, „The Power of Habit Investments”, Zen Habits, 28 ianuarie 2013, https:// zenhabits.net/bank; Morgan Housel, *„The Freakishly Strongbase”* Collaborative Fund, 31 octombrie 2017, http://www.collaborativefund.com/ blog/the-freakishly-strong-base; Darren Hardy, *The Compound Effect* (New York: Vanguard Press, 2012).

26 **[Realizarea unei sarcini în plus]:** După cum spunea Sam Altman, „Un mic progres în productivitate care se acumulează progresiv pe o perioadă de 50 de ani are o valoare foarte mare”. „Productivity”, Sam Altman. 10 aprilie 2018, http://blog.samaltman.com/productivity.

26 **[obiceiurile sunt săbii cu două tăişuri]:** Jason Hreha are meritul acestei descrieri originale a obiceiurilor. Jason Hreha (@jhreha), „They’re a double edged sword”, Twitter, 21 februarie 2018, https://twitter.com/ jhreha/status/966430907371433984.

26 **[cu cât creşte numărul sarcinilor realizate automat]:** Michael (@mmay3r), „Fundamentul productivităţii este rutina. Cu cât ea devine mai automată, cu atât salvezi mai mult timp. Acest efect se multiplică.” Twitter, 10 aprilie 2018, https://twitter.com/mmay3r/status/ 983837519274889216.

27 **[o carte pe care o citeşti nu doar te învaţă ceva nou]:** Această idee, că învăţarea unui lucru nou creşte valoarea cunoştinţelor pe care le-ai acumulat deja, am auzit-o pentru prima oară la Patrick O'Shaughnessy, care scria „De aceea informaţia se multiplică. Un cumul de cunoştinţe cu o valoare de 40% poate atinge o valoare de 100% prin simpla lecturare a unei cărţi viitoare" http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm.

28 **[Evoluţia cancerului este în proporţie de 80% nedetectabilă]:** Detalii în articolul „How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.", publicat pe website-ul revistei online *Investors Field Guide,* 7 martie 2017, http://investorfieldguide.com/attia.

29 **[San Antonio Spurs]:** Matt Moore, articolul „NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs' Majesty în Game 7", publicat pe website-ul CBS Sports, 21 iunie 2013, https://www.cbssports.com/nba/ news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-ingame-7

30 **[ideea acestui grafic]:** îşi are sursa într-o postare Twitter@MichaelW., intitulată „Deception of linear vs exponenţial", 19 mai 2018. https:// twitter.com/MlichaelW/status/997878086132817920.

31 **[sămânţa oricărui obicei]:** Ideea acestui paragraf provine de la o postare pe contul de twitter Mr. Mircea, unde scria: „Orice obicei a avut ca sămânţă o decizie singulară", https://twitter.com/mistermircea.

32 **[ceea ce îi diferenţiază pe victorioşi de perdanţi nu poate fi obiectivul]:** Jos pălăria pentru antrenorul Crossfit Ben Bergeron, care a folosit această expresie în timpul conversaţiei noastre din 28 februarie 2017.

34 **[te vei situa la nivelul sistemului tău de acţiune]:** Această propoziţie parafrazează un citat din Arhiloh: „Nu ne ridicăm la nivelul aspiraţiilor noastre, ci cădem la nivelul pregătirii noastre".

CAPITOLUL 2

35 **[Imaginează-ţi straturile unei cepe]:** Jos pălăria în faţa lui Simon Sinek: Lucrarea lui, *Golden Circle,* urmăreşte principii similare, deşi dezbate teme diferite. Pentru mai multe detalii, recomand Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Londra: Portfolio/ Editura Penguin, 2013), 37.

38 **[m-am hotărât să nu-mi mai rod unghiile]:** Citatele menţionate în această secţiune a cărţii sunt prezentate sub forma unei conversaţii cu rol demonstrativ, dar ele sunt, de fapt, fragmente din cartea lui Brian Clark, *The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits,* 14 noiembrie 2017, https://further.net/pride-habits.

40 **[cercetările au arătat că atunci când o persoană este convinsă de un anumit aspect al identităţii sale]:** Christopher J. Bryan et al., „Motivating Voter Turnout by Invoking the Seif „, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 1265312656.

41 **[simţi o presiune interioară]:** Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

42 **[identitatea ta este literalmente determinată de repetarea unei trăsături]:** Practic, termenul *identidem* provine din limba latină. Îi mulţumesc lui Tamar Shippony, cititoare a blogului jamesclear.com, care mi-a dezvăluit etimologia cuvântului identitate, extrasă din Dicţionarul *American Heritage.*

43 **[ne schimbăm treptat]:** Acesta este un alt motiv pentru care obiceiurile atomice reprezintă strategii eficiente de schimbare. Dacă îţi schimbi identitatea prea repede şi devii cineva radical diferit peste noapte, vei simţi că ţi-ai pierdut identitatea. Dar dacă te perfecţionezi şi îţi dezvolţi identitatea treptat, te reinventezi, devenind o

persoană cu totul nouă, însă totuşi familiară. Încetul cu încetul, vot cu vot, te vei obişnui cu noua ta identitate. Obiceiurile atomice şi progresele treptate sunt cheia schimbării identităţii, fără riscul pierderii ei.

CAPITOLUL 3

47 **[Edward Thorndike a efectuat un experiment]:** Peter Gray, *Psychology,* Ediţia a Vi-a. (New York: Worth, 2011), 10809.

48 **[„trăgând laţul unei funii, apăsând un mâner sau păşind pe o platformă”]:** Edward L. Thorndike, „Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes în Animals”, *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, no. 4 (1898), doi: io. Io37/110092987.

49 **[„comportament urmat de o recompensă satisfăcătoare”]:** este o versiune prescurtată a frazei lui Thorndike: „Reacţiile care produc un efect satisfăcător într-o anumită situaţie au o probabilitate mai mare de a fi repetate, spre deosebire de cele care au un efect neplăcut”. Pentru mai multe informaţii, recomand cartea lui Peter Gray, *Psychology,* Ediţia a Vi-a (New York: Worth, 2011), 108109.

50 **[activitatea neurologică a creierului este foarte intensă]:** Charles Duhigg, *The Power ofhabit: Why We De What We De în Life and Business* (New York: Random House, 2014), 15; Ann M. Graybiel, „Network-Level Neuroplasticity în Cortico-Basal Ganglia Pathways”, *Parkinsonism and Related Disorders* 10, nr. 5 (2004), doi: io. Ioi6/ j. Parkreldis.2004.03.007.

51 **[„obiceiurile sunt soluţii simple, eficiente”]:** Jason Hreha, „Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty”, *Revue,* https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-fornovelty-54131, 8 iunie 2018.

52 **[formarea obiceiurilor]:** John R. Anderson, „Acquisition of Cognitive SkiH", *Psychological Review* 89, nr. 4 (1982), doi: io. Io37/oo33295X.89.4.369.

53 **[motivul principal pentru care creierul îşi aminteşte trecutul]:** Shahram Heshmat, „Why De We Remember Certain Things, But Forget Others", *Psychology Today,* 8 octombrie 2015, https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certainthings-forget-others.

54 **[conştientul oboseşte creierul]:** William H. Gladstones, Michael A. Regan şi Robert B. Lee, „Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited", *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, nr. 1 (1989), doi: io. Io8o/i464O7489o84O235O.

55 **[conştientul transferă spre inconştient sarcinile]:** Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).

56 **[deprinderile reduc sarcinile cognitive, eliberând capacitatea mentală]:** John R. Anderson, „Acquisition of Cognitive Skill", *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doeio.1037/ 0033-295X.89.4.369.

57 **[senzaţiile de plăcere şi dezamăgire]:** Antonio R. Damasio, *The Strânge Order of Things: Life, Feeling, and the Making ofcultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotionsare Made* (London: Pan Books, 2018).

CAPITOLUL 4

61 **[psihologul Gary Klein]:** Iniţial, Daniel Kahneman mi-a relatat această poveste, dar Gary Klein mi-a confirmat-o printr-un e-mail, în 30 martie 2017. Klein a menţionat-o şi în cartea sa, într-o versiune uşor modificată. Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 434.

61 **[analiştii militari pot diferenţia un impuls radar...]:** Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 3840.

62 **[curatorii de artă sunt celebri pentru capacitatea de a diferenţia o piesă autentică de un fals]:** Povestea lui Getty Kouros, menţionată de Malcolm Gladwell în cartea sa *Blink* este un exemplu celebru. Sculptura – a cărei sursă de provenienţă fusese stabilită iniţial ca fiind Grecia antică – a fost achiziţionată contra sumei de 10 milioane dolari. Controversa legată de această piesă a apărut mai târziu, când un expert a identificat falsul la prima vedere.

63 **[radiologii cu experienţă pot anticipa, privind o radiografie neurologică]:** Siddhartha Mukherjee, „The Algorithm Will See You Now", *New Yorker,* 3 aprilie 2017, https:// www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md.

64 **[creierul uman este un dispozitiv de predicţie]:** Medicul german Hermann von Helmholtz a fost promotorul acestei definiţii.

65 **[casierul a luat foarfecă şi i l-a tăiat în două]:** Helix van Boron, „What s the Dumbest Thing You've Done While Your Brain Is on Autopilot", Reddit, 21 august 2017, https://www.reddit.eom/r/Askreddit/ comments/6vit9i/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/ dixa5y9.

66 **[îşi întreba mereu colegii dacă s-au spălat pe mâini]:** SwordofThellama, „What Strânge Habits Have You Picked Up from Your Line of Work", Reddit, 4 ianuarie 2016, https://www.reddit.eom/r/Askreddit/ comments/3zckq6/what _strange_habits_have_you_picked_up_ from_ your/cyhnta.

67 **[povestea unui bărbat care lucrase ani la rând ca salvamar]:** Swearimachick, „What Strânge Habits Have

You Picked Up from Your Line of Work", Reddit, 4 ianuarie, 2016, https://www.reddit.eom/r/Askreddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_ up_from_your/cyl68iq.

68 **[dacă nu aduci inconştientul în conştient]:** Deşi acest citat din Cari Jung este foarte cunoscut, nu mi-a fost uşor să găsesc sursa originală. Este o parafrazare a acestui pasaj, probabil: „Regula psihologică spune că dacă nu conştientizezi o trăire interioară, ea se va manifesta în exterior devenind destin. Adică, dacă individul rămâne indivizibil şi nu-şi conştientizează conflictul interior, lumea exterioară va provoca manifestarea lui, separând cele două jumătăţi antagoniste". Pentru mai multe detalii vezi C. G. Jung, *Aion: Researches into the Phenomenology of the* Sezf (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), 71.

64 **[tehnica de „Semnalizare şi Anunţare" reduce erorile]:** Alice Gordenker „JR Gestures", Ja*pan Times, 2*1 octombrie 2008, https://www.japantimes.c0.jp/news/2008/10/21/ reference/jr-gestures/#. WvIG49Mvzui.

64 **[reţeaua MTA de transport subteran din New York]:** Allan Richarz, „Why Japans Rail Wbrkers Cant Stop Pointing at Things", *Atlas Obscura,* 29 martie 2017, https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-andcalling-japan-trains.

CAPITOLUL 5

69 **[un grup de cercetători din Marea Britanie a studiat]:** Sarah Milne, Sheina Orbell şi Paschal Sheeran, *„Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions", British Journal of Health Psychology* 7 (Mai 2002): 163184.

71 **[intenţia de implementare este eficientă]:** Peter Goliwitzer şi Paschal Sheeran, „Implementation Intentions and Goal Achievement: A MetaAnalysis of Effects and Processes”, *Advances în Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69119.

70 **[notarea momentului exact când ai făcut vaccinul antigripal]:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson şi Brigitte C. Madrian, „Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 26 (iunie 2011): 1041510420.

70 **[data programării pentru colonoscopie]:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson şi Brigitte C. Madrian, „Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates”, *Preventive Medicine* 56, no. 1 (ianuarie 2013): 9293.

70 **[prezenţa la vot creşte]:** David W. Nickerson şi Todd Rogers, „De You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making”, *Psychological Science* 21, no. 2 (2010): 194199.

70 **[unele programe guvernamentale de succes]:** „Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science” *The Economist,* May 18,2017, https://www.economist.com/news/international/21722163-experimentaliterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around.

71 **[persoanele care-şi stabilesc un plan specific pentru momentul şi locul în care vor efectua un nou obicei]:** Edwin Locke şi Gary Latham, „Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey”, *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705117, doino.1037// 0003066x.579.705.

72 **[speranţa este de regulă mai mare]:** Hengehen Dai, Katherine L. Milkman şi Jason Riis, „The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior”, *PsycEXTRA Dataset,* 2014, doino.1037/ €513702014-058.

73 **[Jason Zweig observa]:** Jason Zweig, „Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig”, interviu realizat de Shane Parrish, *The Knowledge Project,* Farnam Street, audio, https://www. Fs. Blog/2015/io/jason-zweig-knowledge-project.

74 **[multe modalităţi de a utiliza intenţiile de implementare]:** Pentru termenul de stratificare a rutinei îi mulţumesc lui J. Scott, care a scris o carte cu acest nume *(Habit Stacking).* Din câte am înţeles, conceptul lui este uşor diferit, dar termenul mi-a plăcut şi m-am gândit că ar fi potrivit să-l menţionez în acest capitol. Termenul a mai fost folosit şi de Courtney Carber şi Julien Smith, dar în contexte diferite.

75 **[filosoful francez Denis Diderot]:** „Denis Diderot”, *New World Encyclopedia,* http://www.newworidencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot , ultima modificare 26 octombrie 2017.

72 **[şi-a cumpărat un halat roşu]:** *Encyclopcedia Britannica,* voi. 8 (1911) „Denis Diderot.” în multe lucrări se menţionează faptul că halatul i-a fost oferit de un prieten. Nu am reuşit însă să descopăr nici sursa acestei ipoteze, nici referiri asupra identităţii prietenului care i-ar fi oferit acest cadou. Dacă, întâmplător, cunoaşteţi vreun istoric specialist în achiziţii de halate, nu ezitaţi să mi-l recomandaţi, pentru a clarifica misterul sursei celebrului halat.

76 **[era o discrepanţă, o lipsă de unitate, nu mai era frumuseţe]:** Denis Diderot, eseul *Regrets sur ma viciile robe de chambre.* Traducere în limba engleză de Mitchell

Abidor, *Regrets for My Old Dressing Gown,* 2005, https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm.

77 **[Efectul Diderot]:** Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Dontneed* (New York: Harperperennial, 1999).

78 **[a fost creat de B. J. Fogg]:** în acest capitol am folosit termenul de „stratificare a rutinei" în definirea conectării unui obicei nou de unul vechi. Ideea îi aparţine lui B.J.Fogg, care foloseşte însă termenul „ancorare" în descrierea acestei abordări, deoarece un obicei vechi acţionează ca o ancoră în fixarea unuia nou. Indiferent de termenul pe care îl preferă cititorul, cred că este o strategie eficientă. Mai multe detalii referitoare la cercetările şi cartea lui Fogg *Tiny Habits Method* sunt disponibile pe adresa web: https://www.tinyhabits.com.

79 **[legea compensaţiei]:** Dev Basu (@devbasu), „Have a one-in-one-out policy when buying things", Twitter, 11 februarie 2018, https://twitter. Com/devbasu/status/962778141965000704.

CAPITOLUL 6

80 **[Anne Thorndike]:** Anne N. Thorndike et al., „A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices", *American Journal of Public Health* 102, no. 3 (2012), doi: 10.2105/ajph.20n.300391.

81 **[Oamenii aleg de multe ori anumite produse nu pentru calităţile lor]:** Studii ştiinţifice multiple au indicat faptul că simpla vizualizare a alimentelor ne poate declanşa dorinţa de a mânca, deşi fiziologic nu ne este foame. Potrivit unui cercetător, „Comportamentele alimentare sunt în mare parte reacţii la indiciile contextuale". Pentru mai multe informaţii citeşte lucrările autorilor D. A. Cohen şi S. H. Babey, „Contextual

Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices", *Obesity Reviews* 13, no. 9 (2012), doi: io. Nn/j. I467789X.2012.01001. X; şi Andrew J. Hill, Lynn D. Magson şi John E. Blundell, „Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food", *Appetite* 5, no. 4 (1984), doi: io. Ioi6/soi956663(84)80008-2.

82 **[Comportamentul este o Funcţie a Persoanei în Mediul ei sau C = f (P, M)]:** Kurt Lewin, *Principles of Topologicul Psychology* (New York: Megraw-Hill, 1936).

81 *[Impulsul Sugestiei în Consum]:* Hawkins Stern, „The Significance of Impulse Buying Today" *Journal of Marketing 26,* no. 2 (1962), 401:10.2307/1248439.

81 **[45% din vânzările Coca-Cola]:** Michael Moss, „Nudged to the Produce Aisle by a Look în the Mirror", *New York Times,* August 27,2013, https:// www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produceaisle.html? _r= o.

81 **[oamenii consumă Bud Light pentru că]:** Cu cât oamenii sunt mai expuşi produselor alimentare, cu atât probabilitatea de a le cumpăra şi consuma este mai mare. T. Burgoine et al., „Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight în Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Secţionai Study", *British Medical Journal* 348, no. 5 (2014), doi: io. Ii36/ bmj. Gi464.

82 **[corpul uman are aproximativ 11 milioane de receptori senzoriali]:** Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2004), 24.

82 **[jumătate din resursele creierului sunt folosite în interpretarea imaginiii]:** B. R. Sheth et al., „Orientation Maps of Subjective Contours în Visual

Cortex", *Science* 274, no. 5295 (1996), doino.1126/ science.274.5295.2110.

82 **[când consumul energetic este vizibil şi uşor de verificat]:** Donella Meadows a auzit această poveste la o conferinţă din Kollekolle, Danemarca, în 1973. Pentru mai multe detalii, vezi *Thinking în Systems: A Primer,* de Donella Meadows şi Diana Wright, (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015), 109.

83 **[abţibildurile au redus cu 8% anual costurile materialelor utilizate la curăţenie]:** Procentul estimat este de 8%, dar date fiind variabilele de calcul, o variantă rezonabilă s-ar situa undeva între 5 şi 10% anual. Blake Evans-Pritchard, „Aiming to Reduce Cleaning Costs", *Works That Work,* Winter 2013, https://worksthatwork.eom/i/urinal-fly.

85 **[somnul... era singura acţiune dedicată acelei camere]:** „Tehnicile de control al stimulului au fost folosite cu eficienţă în sprijinul oamenilor care suferă de insomnie. Pe scurt, persoanelor cu tulburări de somn li s-a cerut să meargă în dormitor şi să se întindă pe pat numai atunci când simţeau oboseala. Dacă nu puteau adormi, trebuiau să se ridice din pat şi să stea în altă cameră. Un sfat ciudat, dar, în timp, cercetătorii au descoperit că prin asocierea patului exclusiv cu nevoia de a dormi, nu şi cu alte activităţi (cititul unei cărţi, relaxarea), subiecţii au reuşit în cele din urmă să adoarmă mai repede, graţie procesului repetitiv: a devenit un gest automat să adoarmă atunci când se întindeau în pat, pentru că gestul devenise un declanşator eficient" Pentru mai multe informaţii vezi „Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (19982004)", de Charles M. Morin et al., *Sleep* 29, no. 11 (2006), doi: io. Io93/sleep/ 29.11.1398; şi Gregory Ciotti, „The Best Way to

Change Your Habits? Control Your Environment", Sparring Mind, https://www.sparringmind.com/changing-habits

85 **[obiceiurile se pot schimba mai uşor într-un mediu nou]: S.** Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley şi A. Simms, *'Moments of Change as Opportunitiesforinfluencingbehaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs* (London: Defra, 2011), http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document= Momentsofehangeevo5o6Finalreport Nov20n (2).pdf.

85 **[când ieşi din mediul tău obişnuit]:** O serie de cercetări au dezvăluit faptul că este mai uşor să-ţi schimbi comportamentul atunci când schimbi mediul. De exemplu, elevii îşi schimbă obiceiurile în privinţa timpului petrecut în faţa televizorului atunci când sunt transferaţi la altă şcoală. Wendy Wood şi David T. Neal, „Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change", *Behavioral Science and Policy* 2, no. 1 (2016), dokio.1353/ bsp.2016 0008; W. Wood, L. Tam şi M. G. Witt, „Changing Circumstances, Disrupting Habits", *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005), doi: io. Io37/oo22-35i4.88.6.9i8

85 **[nu mai eşti nevoit să contracarezi indicii contextuale]:** Poate de aceea 36% dintre schimbările eficiente de comportament s-au datorat schimbării mediului. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood şi Leona Tam, „Changing Circumstances, Disrupting Habits", *PsycEXTRA Dataset* 88, no. 6 (2005), doi: 10. 1037/e529412014-144.

CAPITOLUL 7

88 **[cercetările ulterioare au dezvăluit şi faptul că 35% dintre membrii personalului militar]:** Lee N. Robins et al., „Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin",

American Journal on Addictions 19, no. 3 (2010), doino.1111/ j.15210391.201000046.x.

88 **[înfiinţarea Biroului Special de Acţiune pentru Prevenirea Abuzului de Droguri]:** „Excerpts from Presidents Message on Drug Abuse Control”, *New York Times,* 18 iunie 1971, https://www.nytimes. Com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drugabuse-control.html.

88 **[90% dintre soldaţii care consumaseră heroină în Vietnam]:** Lee N. Robins, Darlene H. Davis şi David N. Nurco, „How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?” *American Journal of Public Health* 64, no. 12 (suppl.) (1974), doi: io.2io5/ajph.64. I2_suppl.38.

88 **[90% dintre dependenţii de heroină recidivează]:** Bobby P. Smyth et al., „Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence”, *Irish Medical Journal* 103, no. 6 (iunie 2010).

89 **[persoanele „disciplinate” îşi structurează mai eficient viaţa]:** Wilhelm Hofmann et al., „Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires”, *PsycEXTRA Dataset* 102, no. 6 (2012), doi: io. Io37/e634112013-146.

89 **[este mai uşor să te abţii când nu te expui tentaţiilor]:** „Prototipul modelului nostru de autocontrol este pe de o parte înger, pe de alta demon, şi ambele se află în conflict... Avem tendinţa să credem că oamenii cu voinţă puternică sunt mai capabili să ducă această bătălie. De fapt, oamenii cu o bună stăpânire de sine evită pe cât posibil această bătălie”. Pentru detalii, vezi „The Myth of Self-Control”, *Vox,* Brian Resnick, 24 noiembrie 2016, https://www.vox.com/science-andhealth/ 2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth.

90 [odată procesat mental, el se va manifesta ori de câte ori întâlnim situaţii relevante]: Wendy Wood

şi Dennis Riinger, „Psychology of Habit” *Annual Review of Psychology 67,* no. 1 (2016), doi: io. Ii46/annurev-psych-122414-33417.

9o **[indiciile erau încă întipărite]:** „The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball”, *(Therapist Uncensored),* 20:00, http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits, 8 iunie 2018.

9o **[ruşinarea persoanelor obeze prin prezentări referitoare la scăderea în greutate]:** Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken şi Jane Wardle, „Perceived Weight Discrimination and Changes în Weight, Waist Circumference, and Weight Status”, *Obesity,* 2014, doino.1002/ oby.20891.

9o **[prezentarea unor imagini cu plămâni carbonizaţi]:** Kelly Megonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Goodfor You, and How to Get Good at It* (New York: Avery, 2016), xv.

90 [o **vizualizare a imaginii cocainei de numai 33 de milisecunde]:** Fran Smith, „How Science Is Unlocking the Secrets of Addictionţ *National Geographic,* Septembrie 2017, https://www.nationalgeographic.com/ magazine/2017/09/the-addicted-brain.

CAPITOLUL 8

97 **[Niko Tinbergen a efectuat o serie de experimente]:** Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gults World* (London: Collins, 1953); „Nikolaas Tinbergen”, *New World Encyclopedia,* http://www.newworidencyclopedia.org/ entry/Nikolaas_Tinbergen, ultima modificare 30 septembrie 2016.

98 **[gâscă procedează la fel cu** *orice* **obiect rotund aflat în preajma cuibului]:** James L. Gould, *Ethology:*

The Mechanisms and Evolution ofbehavior (New York: Norton, 1982), 36-41.

98 **[industria alimentară contemporană se bazează pe extinderea instinctelor noastre paleolitice]:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: luniverse, 2007).

99 **[aproape toate produsele care sunt ambalate în pungi, cutii sau borcane]:** „Tweaking Tastes and Creating Cravings", *60 Minutes,* 27 noiembrie 2011. https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uqiytc.

99 **[cartofii pai, de exemplu, prezintă o combinaţie puternică de calităţi]:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: luniverse, 2007).

99 [aceste strategii permit specialiştilor din industria alimentară să găsească „punctul de extaz"]: Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us* (London: Allen, 2014).

99 **[„am devenit experţi în apăsarea propriilor noastre butoane1 J:** Acest citat a apărut iniţial în cartea lui Stephan Guyenet, *Why Are Some People 'Carboholics'?* 26 iulie 2017, http://www.stephanguyenet.com/ why-are-some-people-carboholics. Am primit permisiunea versiunii adaptate prin intermediul unui e-mail trimis autorului, în aprilie 2018.

100 **[importanţa dopaminei]:** „Importanţa dopaminei a fost descoperită accidental. În 1954, James Olds şi Peter Milner, doi neurologi de la Universitatea Megill, au decis să implanteze un electrod în centrul creierului unui cobai. Precizia acestei manevre era în mare parte întâmplătoare; la vremea respectivă, harta creierului era încă un mister. Dar Olds şi Milner au avut noroc. Au inserat acul chiar lângă nucleul accumbens, o parte a creierului care generează sentimentele plăcute. Ori de câte ori mâncaţi o bucată de tort de ciocolată, ascultaţi o melodie pop

preferată sau vedeţi echipa preferată câştigând campionatul, nucleul accumbens vă ajută să vă simţiţi fericiţi. Dar Olds şi Milner aveau să descopere rapid că prea multă plăcere poate fi fatală. Ei au plasat electrozi în creierele rozătoarelor, după care au descărcat mici cantităţi de electricitate, menţinând nucleul accumbens într-o stare de excitaţie continuă. Cercetătorii au observat că rozătoarele şi-au pierdut interesul pentru orice altceva. Au încetat să mai mănânce şi să bea apă. Comportamentele de împerechere au încetat. Cobaii stăteau nemişcaţi în colţul cuştii lor, într-o transă euforică. După câteva zile, toţi cobaii au murit de sete". Pentru mai multe detalii, vezi *How We Decide* de Jonah Lehrer, (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).

100 **[procesele neurologice din spatele dorinţei]:** James Olds şi Peter Milner, „Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area şi Other Regions of Rat Brain", *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, no. 6 (1954), doino. Io37/hoo58775.

101 **[şoarecii şi-au pierdut interesul pentru viaţă]:** Qun-Yong Zhou şi Richard D. Palmiter, „Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic", *Cell* 83, no. 7 (1995), doino.1016/0092674(95)90145-0.

101 **[fără dorinţă, acţiunea nu a mai fost repetată]:** Kent C. Berridge, Isabel L. Venier şi Terry E. Robinson, „Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function", *Behavioral Neuroscience* 103, no. 1 (1989), doi: io. IO37//o735-7O44. IO3.i.36.

101 **[şoarecii au dezvoltat o dorinţă atât de mare]:** Ross A. Medevitt et al., „Serotonergic versus

Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation în Reward Circuitry", *Cell Reports* 8, no. 6 (2014), doino.1016/j. Cel rep.2014.08.037.

101 **[un jucător de noroc obişnuit]:** Natasha Dow Schull, *Addiction by Design: Machine Gambling în Las Vegas* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), 55.

106 **[obiceiurile sunt circuite de reacţie declanşate de nivelul dopaminei]:** Prima oară am auzit termenul „circuit de reacţie declanşat de dopamină" la Chamath Palihapitiya. Mai multe detalii în „Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change", Stanford Graduate School of Business, 13 noiembrie 2017, https://www.youtube.com/watch?v= PMotykwosik.

101 **[dopamina... joacă un rol central în multe procese neurologice]:** Cercetătorii au descoperit că endorfinele şi opioidele declanşează reacţii de plăcere. Pentru mai multe informaţii, vezi V. S. Chakravarthy, Denny Joseph, şi Raju S. Bapi, „What De the Basal Ganglia De? A Modeling Perspective", *Biologicul Cybernetics* 103, no. 3 (2010), doino. loo// S00422010-040-y.

101 **[dopamina este eliberată nu doar atunci când ceva îţi** *creează* **plăcere]:** Wolfram Schultz, „Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data", *Physiological Reviews* 95, no. 3 (2015), doino.1152/ physrev 00023.2014, fig. 8; Fran Smith, „How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction", *National Geographic,* Septembrie 2017, https:// www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain.

101 **[când nivelul dopaminei creşte, apare şi motivaţia de a acţiona]:** Dopamina te impulsionează să cercetezi, să explorezi şi să acţionezi. „Energizat de dopamină, acest sistem limbic de explorare, iniţiat în aria

tegmentală ventrală a creierului, încurajează căutarea, cercetarea, curiozitatea, interesul şi expectativa. Nivelul dopaminei creşte ori de câte ori un cobai (sau o fiinţă umană) explorează mediul... Pot să spun cu precizie când i se declanşează unui animal acest sistem, datorită faptului că explorează şi adulmecă. Karin Badt, „Depressed? Your 'SEEKING' System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp", *Huffington Post,* 6 decembrie 2017, http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html.

102 **[acelaşi sistem neuronal care se activează în creier]:** Wolfram Schultz, „Multiple Reward Signals în the Brain", *Nature Reviews Neuroscience* 1, no. 3 (2000), dokio.1038/35044563.

103 **[nucleul accumbens se activează în întregime în momentul dorinţei]:** Conversaţie cu Kent Berridge, 8 martie 2017.

103 **[Byrne şi-a optimizat bicicleta, conectând-o la laptop şi televizor]:** Hackster Staff, „Netflix and Cycle!", Hackster, 12 iulie 2017, https://blog. Hackster.io/netflix-and-cycle-i734doi79deb.

104 **[elimina excesul de greutate prin exces de Netflix]:** „Cycflix: Exercise Powered Entertainment", Roboro, 8 iulie 2017, https://www.youtube. Com/watch? v=-ncoirLB-iY.

104 **[seara de joi este o oportunitate de creştere a audienţei]:** Jeanine Poggi, „Shonda Rhimes Looks Beyond ABC s Nighttime Soaps", *Adage,* 16 mai 2016, http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996.

105 **[comportamentele pe care suntem înclinaţi să le repetăm le pot susţine pe cele cu şanse mai mici de manifestare]:** Jon E. Roeckelein, *Dictionary*

oftheories, Laws, and Concepts în Psychology (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

CAPITOLUL 9

107 **[geniul nu este nativ, ci dobândit prin educaţie şi antrenament]:** Harold Lundstrom, „Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught”, *Deseret News,* 25 decembrie 1992, https://www.deseretnews. Com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESSGENIUSCAN-BE-TAUGHT.html? pg=all.

109 **[imităm în mod special obiceiurile a trei grupuri]:** Peter J. Richerson şi Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

110 **[riscul unei persoane de a deveni obeză creşte cu 57%]:** Nicholas A. Christakis şi James H. Fowler, „The Spread of Obesity în a Large Social Network over 32 Years”, *New England Journal of Medicine* 357, no. 4 (2007), doi: io. Io56/nejmsao66o82; J. A. Stockman, „The Spread of Obesity în a Large Social Network over 32 Years”, *Yearbook ofpediatrics 2009* (2009), doi: io. Ioi6/soo84-954(o8)79i34-6.

110 **[dacă într-o relaţie unul dintre parteneri reuşeşte să slăbească]:** Amy A. Gorin et al., „Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses”, *Obesity 26,* no. 3 (2018), doino.1002/oby.22098.

110 **[din cei zece participanţi la curs,** *patru* **au devenit astronauţi]:** Mike Massimino, „Finding the Difference Between Tmprobable and ’Impossible’”, interviu de James Altucher, *The James Altucher Show,* ianuarie 2017, https://jamesaltucher.com/2017/o1/mike-massimino-i-am-notgood-enough.

110 **[cu cât este mai mare IQ-ul celui mai bun prieten al tău la vârsta de 11 sau 12 ani]:** Ryan Meldrum, Nicholas Kavish şi Brian Boutwell, „On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter. ^, *Psyarxiv,* 10 februarie 2018, doi: io. I76o5/OSF.IO/TVj9Z.

112 **[Solomon Asch a condus o serie de experimente]:** Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research în Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177-190.

113 **[la încheierea experimentului, aproape 75% dintre subiecţi]:** Studii ulterioare au arătat că dacă în scenă apare un actor care se plasează în dezacord cu grupul, atunci probabilitatea ca subiectul să-şi expună opinia că liniile au lungimi diferite este mult mai mare. Când ai o opinie care se află în conflict cu cea a grupului, îţi e mai uşor s-o aperi dacă ai un aliat. Dacă ai nevoie de susţinere pentru a te opune normelor sociale, găseşte-ţi un partener. Pentru mai multe detalii, vezi „Opinions and Social Pressure”, de Solomon Asch, *Scientific American* 193, no. 5 (1955), doino. IO38/scientificamericanii55-i; sau William N. Morris şi Robert S. Miller, „The Effects of ConsensusBreaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity”, *Journal of Experimental Social Psychology* 11, no. 3 (1975), doino.1016/80022-031(75)80023-0. Aproape 75% dintre participanţii la experiment au ales o variantă incorectă cel puţin o dată. Însă circa 66% dintre răspunsurile înregistrate pe parcursul experimentelor au fost corecte. În orice caz, concluzia este validă: presiunea exercitată de grup poate modifica semnificativ abilitatea de a lua decizii corecte.

113 **[dacă un cimpanzeu învaţă în cadrul unui grup o metodă eficientă]:** Lydia V. Lunez, Giulia Sirianni, Roger Mundry şi Christophe Boesch. „Costly culture:

differences în nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups", *Animal Behaviour* 137 (2018): 63-73.

CAPITOLUL 10

117 **[răspunsul meu nu va fi: „pentru că îmi asigură supravieţuirea"]:** Am citit o postare având la bază o idee similară pe un cont Twitter, simpolism (@simpolism), „Să extindem această metaforă. Dacă societatea este un corp omenesc, atunci creierul e statul. Oamenii nu îşi cunosc motivele. Când sunt întrebaţi de ce mănâncă, ei răspund „pentru că îmi place gustul", nu „pentru că trebuie să supravieţuiesc". Cum ar arăta hrana statului? (indiciu: pastilele sunt hrană? Twitter, 7 mai 2018, https://twitter.com/simpolism/status/9936321427oo826624.

120 **[când emoţiile şi sentimentele sunt disonante]:** Antoine Bechara et al., „Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex" *Cognition* 50, no. 1-3 (1994), doino.1016/0010277(94)90018-3.

120 **[Antonio Damasio, expert în neuroştiinţe]:** „When Emotions Make Better Decisions – Antonio Damasio", 11 august 2009, https://www. Youtube.com/watch? v=iwup_K2 WNoI

121 **[ce ar însemna să înlocuieşti cuvântul „trebuie" cu „pot"]:** îi sunt îndatorat antrenorului meu din facultate, Mark Watts, care mi-a insuflat această simplă schimbare de mentalitate.

121 **[căruciorul nu mă imobilizează, ci îmi oferă libertate]:** Redheadbanshee, „What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking", Reddit, 22 octombrie 2014, https://www.reddit.eom/r/

Askreddit/comments/2jznoj/what_is_something_someone_said_that_ forever/clgm4S2.

121 **[e timpul să-mi dezvolt anduranţa şi viteza]:** Wingedadventurer, „Instead of Thinking 'Go Run în the Morning, ' Think 'Go Build Endurance and Get Fast.' Make Your Habit a Benefit, Not a Task", Reddit, 19 ianuarie 2017, https://www.reddit.eom/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_în_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=O593i2db.

122 **[sunt nerăbdător, şi adrenalina mă ajută să mă concentrez]:** Alison Wood Brooks, „Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues", *PsycEXTRA Dataset,* iunie 2014, doi: io. Io37/ €578192014321; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (London: Pan Books, 2017), 238. Wendy Berry Mendes şi Jeremy Jamieson au condus o serie de cercetări care arată că oamenii obţin rezultate mai bune când decid să interpreteze accentuarea unor manifestări cum ar fi pulsul mărit sau respiraţia accelerată ca „resurse de sprijin al performanţei".

122 **[Ed Latimore, un scriitor din Pittsburg care practică boxul]:** Ed Latimore (@Ediatimore), „Mi-am dat seama de un lucru curios: atunci când scriu, nivelul meu de concentrare creşte doar dacă-mi pun căştile, nici măcar nu trebuie să ascult muzică". Twitter, 7 mai 2018, https://twitter.Com/Ediatimore/status/993496493171662849.

CAPITOLUL 11

127 **[în cele din urmă, membrii acestuia nu au avut prea multe de prezentat]:** Această povestire este relatată la pagina 29 în cartea *Art & Fear* de David Bayles şi Ted Orland. Într-o conversaţie pe care am purtat-o prin e-mail cu Ted Orland în 18 octombrie 2016, el a menţionat

originea povestirii. „Da, povestea ceramicii din Art & Fear este adevărată, dar ne-am permis s-o nuanţăm puţin. La originea povestirii s-a aflat un concurs al fotografului Jerry Uelsmann, care dorea să-şi motiveze studenţii din anul I la artă fotografică, de la Universitatea din Florida. În *Art & Fear* am redat cu fidelitate scena, aşa cum mi-a povestit-o Jerry, doar că am înlocuit fotografia cu ceramica. Desigur, ar fi fost mai uşor să păstrăm fotografia ca mijloc de expresie, dar şi eu, şi David Bayles (co-autor) suntem fotografi, iar la acea vreme încercam în mod deliberat să extindem gama de mijloace de comunicare din text. Interesant este că nu prea contează ce formă de artă a fost invocată, morala poveştii părând să se păstreze indiferent despre ce formă de artă (şi nu numai) ar fi vorba.” Ulterior, în acelaşi e-mail, Orland mi-a precizat: „Aveţi permisiunea de a relata în cartea dvs. Oricare dintre pasajele referitoare la ceramică”. În cele din urmă, m-am hotărât să public o versiune adaptată, o combinaţie între povestirea despre ceramică şi cea a studenţilor lui Uelsmann. David Bayles şi Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) ofartmaking* (Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993), 29.

128 **[aşa cum spunea Voltaire, „Mai binele este duşmanul binelui”]:** Voltaire, *La Begueule. Conte Moral* (1772).

129 **[potenţare pe termen lung]:** Potenţarea pe termen lung este un concept descoperit de Terje Lomo în 1966. Mai exact, el a descoperit că atunci când creierul primeşte o serie de semnale transmise în mod repetat, apare un efect persistent şi durabil, care facilitează transmiterea acelor semnale şi ulterior.

129 **[neuronii care se activează simultan îşi consolidează sinapsa]:** Donald O. Hebb, *The*

Organization ofbehavior: A Neuropsychological Theory (New York: Wiley, 1949).

129 **[la muzicieni, cerebelul]:** S. Hutchinson, „Cerebellar Volume of Musicians”, *Cerebral Cortex* 13, no. 9 (2003), doi: io. Io93/cercor/i3.9.943.

129 **[matematicienii, pe de altă parte, au mai multă materie cenuşie]:** A. Verma, „Increased Gray Matter Density în the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study”, *Yearbook ofneurology and Neurosurgery 2008* (2008), doi: io. Ioi6/so5i35117(08)79083-5.

129 **[când oamenii de ştiinţă au analizat creierul unor şoferi de taxi din Londra]:** Eleanor A. Maguire et al., „NavigationRelated Structural Change în the Hippocampi of Taxi Drivers”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, no. 8 (2000), doi: io. IO73/pnas. O7OO39597; Katherine Woollett şi Eleanor A. Maguire, „Acquiring ’the Knowledge of Londons Layout Drives Structural Brain Changes”, *Current Biology* 21, no. 24 (Decembrie 2011), doi: io. Ioi6/ j. Cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett şi Hugo J. Spiers, „London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis”, *Hippocampus* 16, no. 12 (2006), doi: io. Ioo2/ hipo.20233.

130 **[acţiunile devin atât de automate]:** George Henry Lewes, *The Physiology ofcommon Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).

130 **[repetiţia este o formă a schimbării]:** Se pare că Brian Eno exprimă aceeaşi idee în setul său de cartonaşe inspiraţionale Oblique Strategies, despre care nu ştiam nimic atunci când am scris această frază! Minţi strălucite!

130 **[automatismul este capacitatea de a efectua un comportament în mod reflex]:** Phillippa Lally et al.,

„How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation în the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi: io. Ioo2/ejsp.674.

131 **[formarea unui obicei depinde de frecvenţă, nu de timp]:** Hermann Ebbinghaus avea să descrie pentru prima dată conceptul de curbă a învăţării în cartea publicată în 1985 *Uber das Gedächtnis.* Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology* (United States: Scholar Select, 2016).

CAPITOLUL 12

133 **[această diferenţă de formă a jucat un rol major în răspândirea agriculturii]:** Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fates ofhuman Societies* (New York: Norton, 1997).

135 **[este în natura umană să urmăm Legea Efortului Minim]:** Deepak Chopra foloseşte termenul „legea efortului minim” pentru a descrie una dintre cele şapte legi spirituale din yoga. Acest concept nu are legătură cu principiul despre care am discutat aici.

136 **[imaginează-ţi un furtun de apă îndoit la mijloc]:** Această analogie este o versiune modificată a ideii lui Josh Waitzkin, pe care a expus-o într-un interviu acordat lui Tim Ferris, „The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin” 2 mai 2014, audio, https://soundeloud.com/tim-ferriss/thetim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin.

137 **[americanilor le lua de trei ori mai mult timp să asambleze produsele]:** James Surowiecki, „Better All the Time”, *New Yorker,* 10 noiembrie 2014, https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time.

138 *[adunare prin scădere]*: Adunarea prin scădere este un exemplu al unui principiu mai vast, cunoscut sub numele de „inversiune”, despre care am mai scris pe

https://jamesclear.com/inversion. Îi sunt îndatorat lui Shane Parrish pentru că mi-a clarificat ideile asupra acestui subiect, explicându-mi că „a evita să fii prost e mai uşor decât să încerci să fii genial". Shane Parrish, „Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance", Farnam Street, iunie 2014, https://www.fs.blog/2014/o6/avoidingstupidity.

139 **[această diferenţă de procente înseamnă venituri fiscale de milioane de lire]:** Owain Service et al., „East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights", *Behavioural Insights Team,* 2015, http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wpcontent/uploads/2015/o7/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf.

139 **[Nuckols şi-a făcut din obiceiul de a păstra curăţenia]:** Oswald Nuckols este un pseudonim, folosit la cererea autorului.

139 **[cel mai bun moment de a curăţa vasul de toaletă]:** Saul_Panzer_NY, *„[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?"* Reddit, 5 iunie 2017, https://www.reddit.eom/r/getdisciplined/comments/fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq.

CAPITOLUL 13

142 **[un element în plus în arsenalul rutinei mele]:** Twyla Tharp şi Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practicai Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).

142 **[40-50% dintre acţiunile pe care le întreprindem sunt executate din obişnuinţă]:** Wendy Wood, „Habits Across the Lifespan", 2006, https://wWW.researchgate.net/publication/3i5552294_HabitS_AcrOSS_ the_Lifespan.

143 **[obiceiurile pe care le efectuezi de multe ori în mod automat]:** Benjamin Gardner, „A Review and Analysis of the Use of 'Habit' în Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour", *Health Psychology Review* 9, no. 3 (2014), doeio.1080/17437199.2013.876238.

143 *[momente decisive]:* îmi exprim admiraţia faţă de Henri Cartier-Bresson, unul dintre cei mai mari fotografi itineranţi, promotorul conceptului de „moment decisiv", deşi el îl abordează dintr-o perspectivă cu totul diferită: imortalizarea unei imagini senzaţionale, la momentul potrivit.

145 *[Regula celor doua minute]*: îmi exprim admiraţia faţă de David Allen, a cărui versiune a regulii celor două minute este următoarea: „Dacă o acţiune îţi ia mai puţin de două minute, fa-o acum". Pentru mai multe detalii, recomand cartea lui David Allen *Getting Things Done* (New York: Penguin, 2015).

146 **[obiceiul de a deconecta televizorul]:** Scriitorul Cal Newport foloseşte un ritual de încheiere: îşi verifică pentru ultima oară e-mail-ul, îşi pregăteşte lista de sarcini, apoi spune „Deconectare completă", pentru a-şi încheia programul. Pentru mai multe detalii, vezi *Deep Work,* de Cal Newport, (Boston: Little, Brown, 2016).

147 **[el se oprea întotdeauna înainte ca obiceiul să i se pară o povară]:** Greg Mekeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit ofless* (New York: Crown, 2014), 78.

148 *[modelarea obiceiului]:* Gail B. Peterson, „A Day of Great Illumination: B. F. Skinner s Discovery of Shaping", *Journal of the Experimental Analysis ofbehavior* 82, no. 3 (2004), doino. I90i/jeab.2004.82-3i7.

CAPITOLUL 14

150 **[a rămas la birou şi a scris cu fervoare]:** Adele Hugo şi Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness ofhis Life* (New York: Carleton, 1864).

151 **[Un mecanism de angajament este o alegere din prezent ca]:** Gharad Bryan, Dean Karlan şi Scott Nelson, „Commitment Devices", *Annual Review ofeconomics* 2, no. 1 (2010), doi: io. Ii46/annurev. Economics.102308.124324.

151 **[cronometrul deconectează router-ul de la reţea]:** „Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking—#260", interviu de Dave Asprey, *Bulletproof* 13 noiembrie 2015, https://blog.bulletproof. Com/nir-eyal-life-hacking-260/.

151 **[acest mecanism mai poartă şi numele de „contract de tip Ulise"]:** Peter Ubel, „The Ulysses Strategy", *The New Yorker,* 11 decembrie 2014, https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-selfcontrol.

152 **[afacerea lui Patterson a făcut un salt spectaculos, de la pierdere la un profit de 5 000 de dolari]:** „John H. Patterson— Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier", *Dayton Innovation Legacy,* http:// www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html, 8 iunie 2016.

153 **[o opţiune singulară poate da randament la nesfârşit]:** James Clear (@ james_clear), „What are onetime actions that pay off again and again în the future?" Twitter, 11 februarie 2018, https://twitter.com/james_clear/ status/962694722702790659

155 **[civilizaţia umană avansează prin creşterea numărului de operaţiuni]:** Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1911), 166.

155 **[o persoană obişnuită petrece aproximativ două ore pe zi navigând pe reţelele de socializare]:** „GWI Social”, Globalwebindex, 2017, Q3, https://cdn2.hubsp0t.net/hubfs/304927/D0wnl0ads/GWI%20S0cial%20 Summary%2003%202017.pdf

CAPITOLUL 15

161 **[avea o populaţie de peste 9 milioane de locuitori]:** „Recensământul de creştere a populaţiei în oraşele mari, 1998”, *Population Census Organization,* http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/ pop_major_cities.html.

161 **[peste 60% dintre locuitori]:** Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars, 2015).

162 **[criza din sectorul sanitar a fost cea care l-a purtat pe Stephen Luby în Pakistan]:** Atul Gawande, *The Checklistmanifeste: How to Get Things Right* (Gurgaon, India: Penguin Random House, 2014).

162 **[în Pakistan, Safeguard era considerat săpun de calitate]:** Toate citatele din acest paragraf au la origine conversaţia purtată prin e-mail cu Stephen Luby, în 28 mai 2018.

162 **[rata incidenţei diareei a scăzut cu 52%]:** Stephen P. Luby et al., „Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial”, *Lancet^66,* no. 9481 (2005), doi: io. Ioi6/soi4O-6736(o5)669i2-7.

162 **[peste 95% dintre familiile care primiseră gratis săpun]:** Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq şi Stephen P. Luby. „Sustained improvements în handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion în Karachi, Pakistan”, *Tropical Medicine & International Health* 18, no. 3 (2013):

259-267, https://www.nebi.nim.nih. Gov/pme/articles/PMC4626884/

163 **[să luăm ca exemplu guma de mestecat. A fost vândută pe tot parcursul secolului al XIX-lea]:** Mary Bellis, „How We Have Bubble Gum Today", Thoughtco, 16 octombrie 2017, https://www.thoughtco.com/ history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856.

163 **[Wrigley a revoluţionat această industrie]:** Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley* (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44-46.

163 **[Wrigley a devenit cel mai mare producător de gumă de mestecat la nivel mondial]:** „William Wrigley, Jr.", *Encyclopcedia Britannica,* https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr, 8 iunie 2018.

163 **[pasta de dinţi a avut o traiectorie asemănătoare]:** Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We De What We De în Life and Business* (New York: Random House, 2014), Capitolul 2.

163 *[egocentristul* **începuse s-o evite** *pe ea]:* Sparkly_alpaca, „What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?" Reddit, 11 noiembrie 2016, https://www.reddit.eom/r/Askreddit/comments/ 5Cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_ you/ d9wcqsr/.

164 **[rămăşiţele strămoşilor noştri Homo Sapiens Sapiens]:** Ian Medougall, Francis H. Brown şi John G. Fleagle, „Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia", *Nature* 433, no. 7027 (2005), doi: io. Io38/natureo3258.

164 **[neocortexul... nu şi-a modificat dimensiunile]:** Unele cercetări indică faptul că dimensiunile creierului uman au atins proporţiile de azi în urmă cu trei sute de

ani. Evoluţia continuă, desigur, iar forma structurii cerebrale pare să fi continuat să se dezvolte semnificativ, atingând forma şi dimensiunile de azi în urmă cu circa 35 000-100 000 de ani.

Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin şi Philipp Gunz, „The Evolution of Modern Human Brain Shape", *Science Advances* 4, no. 1 (2018): eaao596i.

165 **[societatea a trecut la un mediu de rentabilitate predominant întârziată]:** Cercetările originale asupra acestui subiect utilizau termenii „societăţi cu rentabilitate întârziată şi societăţi cu rentabilitate imediată", James Woodburn, „Egalitarian Societies", *Man* 17, no. 3 (1982), doi: io.23O7/28oi7O7. Am auzit pentru prima dată aceşti termeni într-o conferinţă susţinută de Mark Leary. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior* (Chantilly, VA: Teaching, 2012).

165 **[lumea s-a schimbat foarte mult în ultimii ani]:** Schimbările climatice rapide din ultimele sute de ani au depăşit capacitatea noastră biologică de a ne adapta. În medie, este nevoie de cel puţin 25 000 de ani pentru a se produce schimbări semnificative ale trăsăturilor noastre genetice. Pentru mai multe detalii, recomand cartea lui Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.

165 **[creierul uman a dezvoltat o preferinţă pentru acţiunile care oferă satisfacţii rapide, nu pe termen lung]:** „Humans Wired to Respond to Short-Term Problems", interviu de Neal Conan, *Talk of the Nation,* NPR, 3 iulie 2006, https://www.npr.org/templates/story/story. Php? storyid=553O483.

166 [boala şi infecţiile apar abia peste câteva zile, săptămâni sau chiar ani]: Subiectele precum comportamentul iraţional sau predispoziţiile cognitive au

devenit foarte populare în ultimii ani. Însă multe acţiuni care *par* iraţionale per ansamblu au origini raţionale, dacă ţinem cont de gratificaţiile imediate pe care le implică.

166 **[Frederic Bastiat]:** Frederic Bastiat şi W. B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy în One Lesson* (London: Smith, 1859).

166 **[identităţii tale viitoare]:** Toată admiraţia pentru specialistul în economie comportamentală Daniel Goldstein, care a afirmat: „între identitatea actuală şi cea viitoare este o bătălie inechitabilă. Adică, hai să recunoaştem, identitatea actuală este prezentă, are control deplin. Este la putere în acest moment. Deţine aceste braţe puternice, care duc gogoşile la gură. Iar identitatea ta viitoare nici măcar nu e prin preajmă. E departe, în viitor. Este slabă. Nu are un avocat în prezent. Nu o apără nimeni. Astfel că identitatea actuală îi poate zădărnici toate visurile". Pentru mai multe detalii, recomand lucrarea lui Daniel Goldstein, „The Battle between Your Present and Future Seif „, TEDSalon NY2011, Noiembrie 2011, video, https://www.ted.com/talks/daniel_ goldstein_the_battle_ between_your_present_and_future_self.

167 **[oamenii mai răbdători în privinţa gratificaţiilor au rezultate mai bune la examene]:** Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen şi Antonette Raskoff Zeiss, „Cognitive and Attentional Mechanisms în Delay of Gratification \ *Journal ofpersonality and Social Psychology* 21, no. 2 (1972), doino.1037/ I10032198; W. Mischel, Y. Shoda şi M. Rodriguez, „Delay of Gratification în Childrenţ *Science* 244, no. 4907 (1989), doi: io. Ii26/science.2658o56; Walter Mischel, Yuichi Shoda şi Philip K. Peake, „The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification4, *Journal ofpersonality and Social Psychology* 54, no. 4 (1988),

doeio.1037// 0022-3514.54.4.687; Yuichi Shoda, Walter Mischel şi Philip K. Peake, „Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions", *Developmental Psychology* 26, no. 6 (1990), doi: io. Io37//ooi21649.26.6.978.

CAPITOLUL 16

171 **[îmi începeam ziua punând 120 de agrafe în primul borcan]:** Trent Dyrsmid, dialog pe e-mail, 1 aprilie 2015.

172 **[Benjamin Franklin]:** Benjamin Franklin şi Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Hoit, 1916), 148.

172 **[nu întrerupe efortul creativ]:** Dedicaţie prietenului meu Nathan Barry, al cărui motto „creează în fiecare zi" mi-a oferit inspiraţie.

173 **[oamenii care ţin evidenţa progreselor în scopul atingerii unor obiective]** Benjamin Harkin et al., „Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence", *Psychological Bulletin* 142, no. 2 (2016), doi: io. Io37/bul000oo25.

173 **[persoanele care ţin un jurnal nutriţional au slăbit de două ori mai mult decât celelalte]:** Miranda Hitti, „Keeping Food Diary Helps Lose Weight „ WebMD, 8 iulie 2008, http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight; Kaiser Permanente, „Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests", *Science Daily,* 8 iulie 2008, https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm; Jack F. Hollis et al., „Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial", *American Journal of Preventive Medicine* 35, no. 2 (2008), doi: io. Ioi6/j.

Amepre.2008. 04. 013; Lora E. Burke, Jing Wang şi Mary Ann Sevick, „Self-Monitoring în Weight Loss: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of the American Dietetic Association* 111, no. 1 (2011), doi: io. Ioi6/ j. Jada.2010.10.008.

173 **[cea mai eficientă formă de motivaţie este progresul]:** Această idee este o adaptare a conceptului lui Greg Mekeown, care a scris: „Cercetările au demonstrat că dintre toate formele de motivaţie umană, progresul este cel mai eficient”. Greg Mekeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit ofless* (Currency, 2014).

176 **[prima greşeală nu e niciodată fatală]:** în fapt, cercetările indică faptul că o mică discontinuitate a obiceiului nu are niciun impact asupra şanselor de consolidare a acestuia pe termen lung, indiferent când se produce eroarea. Câtă vreme îţi reiei rutina, totul este în regulă. Phillippa Lally et al., „How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation în the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi: io. Ioo2/ejsp.674.

176 **[să chiuleşti o dată este un accident]:** „A chiuli o dată e un accident, a chiuli de două ori este începutul unui obicei”. Jur că am citit fraza aceasta undeva, sau am parafrazat ceva similar, dar în ciuda tuturor eforturilor mele de a afla sursa originală, nu am avut succes. Poate că mi-a venit ideea pur şi simplu, dar bănuiala mea este că ea aparţine unui geniu neidentificat.

178 **[când măsura în sine devine scop, ea nu mai este corectă]:** Definiţia Legii lui Goodhart a fost de fapt formulată de antropologul britanic Marilyn Strathern „, ’Improving Ratings: Audit în the British University System”, Eu*ropean Review 5* (1997): 305-321, http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2. Pdf. Goodhart a înaintat

şi el ideea în jurul anului 1975, consemnând-o ulterior în scris, în anul 1981. Charles Goodhart, „Problems of Monetary Management: The U.K. Experience”, în Anthony S. Courakis (ed.), In*flation, Depression, and Economic Policy în the West (*London: Rowman and Littlefield, 1981), 111-146.

181 **[Când le-am făcut această sugestie unor prieteni la Pentagon]:** Roger Fisher, „Preventing Nuclear War”, *Bulletin of the Atomic Scientists yj.* No. 3 (1981), doi: io. Io8o/ 00963402.1981.11458828.

182 **[prima lege a utilizării centurii de siguranţă]:** Michael Goryl şi Michael Cynecki, „Restraint System Usage în the Traffic Population | *Journal of Safety Research* 17, no. 2 (1986), doi: io. Ioi6/0022-4375(86)90107-6.

182 **[această măsură este impusă prin lege în 49 dintre cele 50 de state americane]:** New Hampshire este singura excepţie, acolo centurile de siguranţă fiind obligatorii numai în cazul copiilor. „New Hampshire”, Governors Highway Safety Association, https://www.ghsa.org/statelaws/states/new%20hampshire, 8 iunie 2016.

182 **[peste 88% dintre americani îşi pun centura]:** „Numărul celor care utilizează centura de siguranţă a atins un procent de 90%”, *National Highway Traffic Safety Administration,* 21 noiembrie 2016, https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent.

184 **[Bryan Harris]:** Bryan Harris, conversaţie pe e-mail, 24 octombrie 2017.

184 **[i-a lansat unui prieten provocarea „un cântec pe zi”]:** Courtney Shea, „Comedian Margaret Chos Tips for Success: If You’re Funny, Dont De Comedy”, *Globe and Mail,* 1 iulie 2013, https://www.theglobeandmail.Com/life/comedian-margaret-chos-tips-for-success-if-

youre-funnydont-do-comedy/articlei29O23O4/?service=mobile.

184 **[Thomas Frank, un om de afaceri din Boulder, Colorado]:** Thomas Frank, „How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day”, *College Info Geek, 2* iulie 2014, https://collegeinfogeek.com/early-wakingwith-buffer/.

CAPITOLUL 18

191 **[Phelps a câştigat mai multe medalii la Jocurile Olimpice decât oricare alt sportiv]:** „Michael Phelps Biography”, Biography, https://www.biography.com/people/michael-phelps345192, ultima modificare 29 martie 2018.

191 **[El Guerrouj]:** Doug Gillan, „El Guerrouj: The Greatest of All Time”, *IAFF,* 15 noiembrie 2004, https://www.iaaf.org/news/news/el-guerroujthe-greatest-of-all-time.

191 **[dar poate cea mai importantă diferenţă este înălţimea]:** înălţimea şi greutatea lui Michael Phelps şi Hicham El Guerrouj au fost extrase din fişele de profil ale sportivilor care au participat la Jocurile Olimpice din 2008. „Michael Phelps”, *ESPN,* 2008, http://www.espn.com/olympics/summero8/fanguide/athlete? athlete=295471; „Hicham El Guerrouj”, *ESPN,* 2008, http://www.espn.com/oly/summero8/fanguide/ athlete? athlete=29886.

191 **[poartă aceeaşi măsură la pantaloni]:** David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science ofextraordinaryathletic Performance* (St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014).

192 **[înălţimea medie a alergătorilor masculini la cursa de 1500 de metri]:** Alex Hutchinson, „The Incredible Shrinking Marathoner”, *Runner’s World,* 12

noiembrie 2013, https://www.runnersworid.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner.

192 **[înălţimea medie a înotătorilor la cursele olimpice de 100 m freestyle este de 1,95 m]** Alvin Chang, „Want to Win Olympic Gold? Heres How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More”, *Vox,* 9 august 2016, http://www.vox.com/2Oi6/8/9/i2387684/olympicheights.

193 **[genele predispun, nu dispun]:** Gabor Mate, „Dr. Gabor Mate – New Paradigms, Ayahuasca and Redefining Addiction”, *The Tim Ferriss Show,* 20 februarie 2018, https://tim.bl0g/2018/02/20/gab0r-mate/.

193 **[s-a demonstrat că genele influenţează totul]:** „Toate trăsăturile sunt moştenite” este o idee puţin exagerată, dar nu cu mult. Trăsăturile comportamentale concrete care depind în mod evident de mediul tău cultural nu au, desigur, nicio legătură cu moştenirea ereditară, de exemplu: limba maternă, religia, preferinţele politice. Dar trăsăturile comportamentale care reflectă anumite talente sau caracteristici subtile sunt ereditare: cât de bine vorbeşti o limbă, cât eşti de religios sau cât de liberal ori conservator eşti. Inteligenţa generală este ereditară, şi tot ereditare sunt şi cele cinci forme majore sub care se manifestă personalitatea: deschiderea către experienţe noi, conştiinciozitatea, extraversia, agreabilitatea, şi nevrotismul. Toate trăsăturile surprinzător de specifice se dovedesc a fi tot ereditare, ca, de exemplu, dependenţa de nicotină sau alcool, durata timpului petrecut în faţa televizorului, probabilitatea de a divorţa. Thomas J. Bouchard, „Genetic Influence on Human Psychological Traits”, *Current Directions în Psychological Science* 13, no. 4 (2004), doi: io.im/j. O963-2i4.2004. Oo295. X; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT:

Wadsworth, 1996); Robert Plomin, „Why Were Different", *Edge,* 29 iunie 2016, https://soundeloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robertplomin.

193 **[există o componentă genetică majoră]:** Daniel Goleman, „Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited", *New York Times, 2* decembrie 1986, http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited. Html? pagewanted=all.

193 **[Robert Plomin]:** Robert Plomin, conversaţie telefonică din 9 august 2016.

194 **[tind să dezvolte o personalitate intravertă]:** Jerome Kagan et al., „Reactivity în Infants: A CrossNational Comparison", *Developmental Psychology* 30, no. 3 (1994), doeio.1037// 0012-1649.30.3.342; Michael V. Ellis şi Erica S. Robbins, „În Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan", *Journal of Counseling and Development* 68, no. 6 (1990), doi: io. Ioo2/ j. I556-6676. I99O.tboi426. X; Brian R. Little, *Me, Myself and Us: The Science ofpersonality and the Art of Well-being* (New York: Public Affairs, 2016); Susan Cain, *Quiet: The Power ofintroverts în a World That Cant Stop Talking* (London: Penguin, 2013), 99-100.

194 **[persoanele care înregistrează un scor mare la trăsătura agreabilitate]:** W. G. Graziano şi R. M. Tobin, „The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness", M. D. Robinson, E. Watkins şi E. Harmon-Jones, eds., *Handbook ofcognition and Emotion* (New York: Guilford, 2013), 347-364.

194 **[de asemenea, au niveluri mai ridicate de oxitocină]:** Mitsuhiro Matsuzaki et al., „Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders", *Journal of Physiological Sciences 62,* no. 6 (2012), doino.1007/

S12576-012-0232-9; Angeliki Theodoridou et al., „Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness”, *Hormones and Behavior* 56, no. 1 (2009), doi: io. Ioi6/j. Yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane et al., „Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One s Emotions”, *International Journal of Psychology* 48, no. 4 (2013), doi: 10. 1080/00207594.2012.67754o; Christopher Cardoso et al., „Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tendand-Befriend Response to Stress?” *Psychoneuroendocrinology* 38, no. 11 (2013), doi: io. Ioi6/j. Psyneuen.2013. O5. Oo6.

194 **[este asociat hipersensibilităţii nucleului amigdalian]: J.** Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen şi A. Aleman, „The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions”, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews yj,* no. 1 (2013), doino. 1016/j. Neubiorev.2012.09.004. PMID 23068306; R. A. Depue şi Y. Fu, „Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders”, *International Review of Psychiatry* 23, no. 3 (2011), doi: io.3io9/o954o26i.20n.5993i5.

194 **[datorită preferinţelor noastre primare]:** „De exemplu, toţi oamenii au sisteme neurologice care reacţionează la recompensă, dar la nivel individual aceste sisteme vor răspunde în grade diferite de intensitate, iar nivelul mediu de reacţie va fi asociat unei anumite trăsături de personalitate”. Pentru mai multe detalii, vezi Colin G. Deyoung, „Personality Neuroscience and the Biology of Traits”, *Social and Personality Psychology*

Compass 4, no. 12 (2010), doi: io.im/ j.1751-9004.2010.00327.x.

195 **[dacă un prieten ţine o dietă cu restricţie de carbohidraţi]:** Cercetătorii au condus studii aleatorii care arată că nu contează ce tip de dietă urmezi. La fel ca în cazul multor obiceiuri, sunt multe căi prin care poţi ajunge la aceeaşi destinaţie, asta dacă eşti consecvent. Pentru detalii, recomand Christopher D. Gardner et al., „Effect of Low-Fat vs LowCarbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss în Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern or Insulin Secretion", *Journal of the American Medical Association* 319, no. 7 (2018), doino. looi/ jama.2018.0245.

196 **[explorare/exploatare]:** M. A. Addicott et al., „A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research", *Neuropsychopharmacology* 42, no. 10 (2017), doi: io. lo38/npp.2017. lo8.

196 **[Google le adresează angajaţilor celebra rugăminte]:** Bharat Mediratta şi Julie Bick, „The Google Way: Give Engineers Room", *New York Times,* 21 octombrie 2007, https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html.

197 **[fluxul este starea mentală]:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

198 **[cu toţii avem cel puţin câteva abilităţi care ne-ar putea aduce în top 25]:** Scott Adams, „Career Advice", Dilbert Blog, 20 iulie 2007, http:// dilbertblog. Typepad.com/the_dilbert_blog/2007/ 07/career-advice.html.

202 **[unul dintre cei mai buni comedianţi ai timpului său]:** *Born Standing Up: A Comics Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008).

202 **[4 ani de succes răsunător]:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comics Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008), 1.

204 **[dificultate rezonabilă]:** Nicholas Hobbs, „The Psychologist as Administrator", *Journal ofelinical Psychology* 15, no. 3 (1959), doi: io. Ioo2/io974679(195907)15:33.o.co; 2-4; Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives* (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000); Mihaly Csikszentmihalyi, *Findingflow: The Psychology ofengagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

204 **[în psihologie acest fenomen este cunoscut sub numele de „Legea Yerkes-Dodson"]:** Robert Yerkes şi John Dodson, „The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation", *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459-482.

204 **[acţiunea trebuie să ne depăşească abilităţile cu circa 4%]:** Steven Kotler, *The Rise ofsuperman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Boston: New Harvest, 2014). În cartea lui, Kotler citează: „Chip Conley, AI, septembrie 2013. Adevăratul raport, potrivit calculelor lui Mihaly Csikszentmihalyi, este de 1:96."

206 [oamenii sunt atraşi de noutate în asemenea măsură]: Niccold Machiavelli, Peter Bondanella şi Mark Musa, *The Portable Machiavelli* (London: Penguin, 2005).

206 *[recompensă variabilă],* C. B. Ferster şi B. F. Skinner, „Schedules of Reinforcement", 1957, doi: io. Io37/io627-000. For more, see B. F. Skinner, „A Case History în Scientific Method", *American Psychologist* 11, no. 5 (1956): 226, doi: io. Io37/I10047662.

206 **[această variabilitate determină creşterea maximă a nivelului dopaminei]:** Această lege arată felul în care frecvenţa recompensei influenţează comportamentul: „Matching Law”, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/ wiki/Matching_law.

209 **[randamentul va înregistra un uşor** *declin].* K. Anders Ericsson şi Robert Pool, *Peak: Secretsfrom the New Science ofexpertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.

211 **[experţii spun că am fi cea mai bună echipă]:** Pat Riley şi Byron Laursen, „Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All”, *Los Angeles Times Magazine,* 19 aprilie 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

212 **[un sistem pe care l-a denumit „Efort Optim pentru Carieră” sau EOC]:** Macmullan’s pretinde în cartea sa că Riley a implementat programul EOC în sezonul NBA 1984-1985. Cercetările mele arată că în acest sezon antrenorii Lakers au început să urmărească datele statistice ale jucătorilor, însă EOC a fost implementat abia între 1986-1987.

212 **[dacă aveau să reuşească, ar fi fost EOC]:** Larry Bird, Earvin Johnson şi Jackie Macmullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).

213 **[efortul susţinut este cel mai important]:** Pat Riley şi Byron Laursen, „Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells A1T, *Los Angeles Times Magazine,* 19 aprilie 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

213 **[Eliud Kipchoge]:** Cathal Dennehy, „The Simple Life of One of the World s Best Marathoners”, *Runners World,* 19 aprilie 2016, https://www. Runnersworid.com/elite-runners/thesimple-life-of-one-of-

the-woridsbest-marathoners. „Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt”, Sweat Elite, 2017, http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-worid-record-attempt/.

214 **[antrenorul ei analizează aceste observaţii şi face propriile adăugiri]:** Yuri Suguiyama, „Training Katie Ledecky”, American Swimming Coaches Association, 30 noiembrie 2016, https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/.

214 **[când comediantul Chris Rock pregăteşte un spectacol nou]:** Peter Sims, „Innovate Like Chris Rock”, *Harvard Business Review,* 26 ianuarie 2009, https://hbr.org/2009/o1/innovate-like-chris-rock.

214 *[evaluare a anului care s-a* **scurs]:** Aş vrea să-i mulţumesc lui Chris Guillebeau, care mi-a oferit inspiraţia de a-mi face o evaluare anuală, publicând-o pe a lui pe https://chrisguillebeau.com.

216 **[„nu-ţi îngusta identitatea”]: Pa**ul Graham, „Keep Your Identity Small”, februarie 2009, http://www.paulgraham.com/identity.html.

CONCLUZII

219 **[nimeni nu poate deveni bogat altfel decât datorită unei monede]:** Desiderius Erasmus şi Van Loon Hendrik Willem, *The Praise offolly* (New York: Black, 1942), 31. Jos pălăria în faţa lui Gretchen Rubin. În cartea ei *Better Than Before* am citit această parabolă pentru prima oară, după care am descoperit şi sursa originală. Pentru detalii, vezi, Gretchen Rubin, *Better Than Before* (New York: Hodder, 2016).

MICI ÎNVĂŢĂMINTE EXTRASE DIN CELE PATRU LEGI

227 **[fericirea este spaţiul dintre împlinirea unei dorinţe şi apariţia alteia]:** Caed (@caedbudris),

„Happiness is the space between deşire being fulfilled and a new deşire forming”, Twitter, 10 noiembrie 2017, https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304.

227 **[fericirea nu poate fi urmărită, ea rezultă]:** Citatul lui Frankl este următorul: „Nu face din succes o ţintă; cu cât îl vei urmări mai tare, cu atât mai mare va fi eşecul. Pentru că succesul, la fel ca şi fericirea, nu poate fi urmărit; el este un efect secundar al consecvenţei cu care te dedici unei cauze superioare intereselor personale, sau produsul implicit al altruismului”. Pentru mai multe detalii, recomand cartea lui Viktor E. Frankl, *Maris Searchfor Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston: Beacon Press, 1962).

227 **[când ai un sens, vei putea depăşi dificultăţile]:** Friedrich Nietzsche şi Oscar Levy, *The Twilight of the Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).

228 **[întâi apar sentimentele (Sistem 1)]:** Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).

228 **[emoţia este de obicei mai puternică decât raţiunea]:** „Dacă vrei să convingi, apelează la interes, nu la raţiune” (Benjamin Franklin).

229 **[Satisfacţie = Recompensă – Dorinţă]:** Această formulă este similară primei legi a afacerilor de servicii: satisfacţia = percepţii – aşteptări.

229 **[sărac nu este cel ce are prea puţine, ci cel ce doreşte prea multe]:** Lucius Annaeus Seneca and Anna Lydia Motto, *Moral Epistles* (Chico, CA: Scholars Press, 1985).

230 **[Aristotel spunea: „Tinerii sunt uşor de păcălit.**: E discutabil dacă Aristotel este autorul acestui citat. I-a fost atribuit lui de secole, dar eu nu am putut găsi sursa acestei fraze.